BIBLIOTHEQUE UNIVERSITAIRE - METZ
N° inv. 2000042L
Cote L/MZ 00/11
Loc

UNIVERSITE DE METZ
U.F.R. Etudes Supérieures en Management

N°Attribué par la bibliothèque

|__|__|__|__|__|__|__|__|__|__|__|

Thèse
de doctorat ès sciences de gestion

Présentée par Stéphan SARTER

Sous la direction de M. Bernard SIBAUD (HDR) Université de Metz

Management des réseaux d'entreprises:

Les enseignements du cas Euro Espace Initiatives et Compétitivité.

Rapporteurs :

Mlle Géraldine SCHMIDT	Professeur des Universités Université Nancy 2
M. Gilles LAMBERT	Professeur des Universités Université Robert Schumann de Strasbourg

Membres du Jury

Mme Monique LACROIX	Professeur des Universités Université de Metz
M. Mohamed BAYAD	Professeur des Universités Université de Metz
M. Bernard SIBAUD	Maître de conférences HDR Université de Metz
M. Jean-Philippe JOLY	Responsable du service Qualité des HBL Vice-président de l'EEIC

UNIVERSITE DE METZ
U.F.R. Etudes Supérieures en Management

N°Attribué par la bibliothèque

|__|__|__|__|__|__|__|__|__|__|

Thèse
de doctorat ès sciences de gestion

Présentée par Stéphan SARTER

Sous la direction de M. Bernard SIBAUD (HDR) Université de Metz

Management des réseaux d'entreprises:

Les enseignements du cas Euro Espace Initiatives et Compétitivité.

Rapporteurs :

Mlle Géraldine SCHMIDT	Professeur des Universités Université Nancy 2
M. Gilles LAMBERT	Professeur des Universités Université Robert Schumann de Strasbourg

Membres du Jury

Mme Monique LACROIX	Professeur des Universités Université de Metz
M. Mohamed BAYAD	Professeur des Universités Université de Metz
M. Bernard SIBAUD	Maître de conférences HDR Université de Metz
M. Jean-Philippe JOLY	Responsable du service Qualité des HBL Vice-président de l'EEIC

Management des réseaux d'entreprises:

Les enseignements du cas Euro Espace Initiatives et Compétitivité.

L'université n'entend donner aucune approbation, ni improbation aux opinons émises dans cette thèse, celles-ci doivent être considérées comme propres à leur auteur.

A mes proches,

« L'évidence à laquelle aboutit en retour l'intellectuel, s'il va assez loin, n'est pas la même, bien entendu, que l'évidence des non-intellectuels. Car leur évidence, c'est la vie elle-même, et la sienne (celle de l'intellectuel) qu'il trouve au bout de sa route, n'est que l'idée de cette vie. »

Aldous Huxley : Contrepoint, 1928.

AVANT-PROPOS

J'ai toujours posé un regard passionné sur la région dont je suis originaire. « *Bitcherländer* » de souche, j'ai dès mon plus jeune âge sillonné à pieds les Vosges du Nord, et une partie de la Moselle-Est. Ce sont ces longues ballades à la découverte de ruines du moyen-âge qui ont éveillé ma curiosité.

L'Est-Mosellan est un pays de frontières : Frontières nationales entre la France et l'Allemagne, mais aussi frontières régionales entre la Lorraine, l'Alsace, la Sarre et la Rhénanie-Palatinat. Ces limites ne sont pas seulement matérialisées par le poste de douane sur l'autoroute qui mène à Sarrebrûck ou le changement de revêtement de la route quand on change de département. En vous promenant dans les forêts vous tombez sur parfois sur des bornes datant de 1608 frappées des écussons du Duc de Lorraine et du Comte de Hanau.

Pour ce pays l'histoire a été douloureuse. Tantôt français, tantôt allemands, les habitants se sont toujours battus malgré « l'absurdité des combats quand on est tombé des deux côtés ». Ils ont toujours ce sentiment de jamais appartenir au bon camp. C'est peut-être cela qui fait que le francique est toujours une langue vivante transmise oralement de génération en génération, que dans les cuisine on prépare des « sputz nuddle », des « grumbeere kichle » et du « quetsche schleckel ». Aujourd'hui encore, cette culture m'imprègne. Récemment je me suis surpris à dire un interlocuteur téléphonique « J'attends SUR votre document !»... son silence m'a fait prendre conscience de mon erreur de français, mais aurait-il compris que ce n'est pas ma langue maternelle ?

Aujourd'hui les frontières n'ont plus qu'une existence quasi-virtuelle, des dizaines de milliers de salariés passent la frontière quotidiennement pour travailler à Sarrelouis ou à Deux-Ponts. Le week-end nos voisins viennent visiter nos supermarchés pour dénicher un Bordeaux ou des viennoiseries. On ouvre des classes maternelles franco-allemandes et on écoute indifféremment le Süd-West Rundfunk ou France-Info.

Sur le plan économique les choses changent aussi. La Moselle-Est a longtemps était un pays d'ouvriers-paysans. Après son travail posté à la mine ou dans la verrerie, le salarié retournait à sa petite exploitation. N'imaginez pas qu'il était un « agro-industriel », il s'agissait plutôt d'une polyculture qui servait avant tout à améliorer le quotidien. Aujourd'hui, ce modèle est en voie d'extinction, la mine va fermer et les verreries débauchent. L'ouvrier-paysan est devenu ouvrier qualifié. Il fabrique des pneus, des chaudières ou des « smart ».

Ce n'est pas dans ce contexte que j'espérais trouver des réseaux d'entreprises. Mais ce que l'on recherche se trouve parfois juste à côté de chez soi, il suffit regarder avec précision. Je ne connaissais que vaguement les Houillères du Bassin de Lorraine. Avant ce travail, les HBL étaient simplement quelques chevalements dispersés dans la campagne lorraine et le bâtiment de la direction générale que l'on voit depuis l'autoroute à l'embranchement de Freyming.

Les « gueules noires », les entrepreneurs et les cadres qui mènent leur action au sein de l'Euro Espace Initiatives et compétitivité m'ont accueillis chaleureusement. Ils m'ont supporté dans mon travail de recherche pendant et après l'étude en immersion. Je les en remercie.

REMERCIEMENTS

Je remercie cordialement Monsieur Bernard SIBAUD pour son aide et son soutien dans la conduite de la recherche et la réalisation de cette thèse, ainsi que les personnes suivantes pour avoir consacré de leur temps pour participer à ce travail.

Je tiens particulièrement à remercier les Houillères du Bassin de Lorraine et la Région Lorraine qui ont participé au financement de ce travail de recherche...

et plus particulièrement le Service Qualité des Houillères du Bassin de Lorraine qui m'a accueilli durant 27 mois, JOLY Jean-Philippe et son équipe AMMER Jean-François - BERARD Marc - BOUR Michel - GEISLER Yolande - JANKOWSKI Jacques - PERESSIN Nicolas et ses « stagiaires » BRASTENHOFFER Corinne et GRZESKOWIAK Thomas.

et

ALLAIN Patrick - ALTMEIER Antoinette - ANTONI Isabelle - AROLDI Serge - AVIGNON Brigitte - BAADE Jean-Pierre - BEDEL Jacques - BEDNARECK Richard – BENEDIC Martin - BIER Jean-Bernard - BIRKENSTOCK Michel - BORNER Léonard - BOUCKENHEIMER Denis - BRAUN Raymond – BRIOIS Evelyne - BULCKAEN Pierre - CARAYON Pascale - CHATY-DECKER Rachel - CIMARELLI Raymond - COSQUER Roger - COUJARD Jean-Louis - DAMBERT Dominique - DE GUILI Dominique - DENNY Alfred - DESSOLIN BAUMANN Sylvie - DIDIOT Raymond - DIEUDONNE Alain - DORY Bernard - DUVAUCHELLE Hervé - EHL Fabienne - ESCHBACH Patrick - ESNOU Patrick - FICKINGER Paul - FLAHAUT Jacques - FRONGIA Pierre – GERBER Raymond - GILLET Hubert – GIROLD Marcel - GUISARD Denis - GULDNER Patrick - HALLINGER Francis - HAMM Francis - HAMMAN Roland - HIRTZ Bruno - JACOBY Gérard - JAGER Jean-François - JARVENPAA Eila - JEANNOT Maurice - JULLY Bernard - JUNG André - KIHL Gabriel - KINTZINGER Claude - KLIPFEL Ralph - KVOT Jean-Pierre - LAGARDE Jean-Yves - LAMATY Bernard - LANG Gilles - LANG Jean-Michel - LENHARDT Cyril - LETT Sylvain - LORCHAT Denis - LUTTER Daniel - MARTINEL Gérard - MASSFELSER Romain - MASSONET Jean-Noël - MESSER Thierry - MICHAUX Jacques - MISCHKOWITZ André - MOHR Laurent - NOMMER Sandrine - OBRY Aloyse - ORDENER Sandrine - PAPOLA Marc - PASTERNAK Alain - PHILIPPI Karl-Otto - PLACKO Jean-Claude - RIVIER Pierre-Louis – ROMANO Joseph - SALING René - SALZMANN Dominique - SCHICK Karl-Hugo - SCHILTZ Elisabeth - SCHMITT Guy - SCHMITT Jean-Paul - SCHMITT Raymond - SCHMITZ Francis - SCHNEIDER Gispert - SCHNEIDER Jean-Paul - SCHOENDORF Francis - SINTEFF Katia - SPITZ Rachèle -

SPRUNCK Benoît – STAUB Germain - STEIN Marie-Thérèse - STEPHANUS Pascal - STRANO Mathieu (†) – THOMAS Thierry - UTZSCHNEIDER Gilles - VAZ Elisabeth - VERON Claire - VIGNERON Marc - VILETTE Didier - VIVARELLI Alain - WEBER Pierre - WILMOUTH Bernard - ZINS Maurice - ZINS Raymond.

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION

I.1 L'orientation et le cadre de la thèse 17
I.1.2 L'objectif de l'étude 18
I.1.3 Le cadre général de la recherche 19

I.2 Le positionnement de la recherche 21
I.2.1 Définition et caractéristiques des réseaux d'entreprises 22
I.2.2 Les réseaux s'inscrivent dans le champ du management et de la stratégie. 24
I.2.3 Une pratique qui suscite l'intérêt de la recherche. 25
I.2.4 Le positionnement de la recherche par rapport aux connaissances des réseaux d'entreprises 27

I.3 Choix épistémologiques et méthodologiques 28
I.3.1 Une démarche exploratoire 29
I.3.2 Choix du mode d'analyse. 30

I.4 L'organisation de la thèse 31

PREMIERE PARTIE : L'Analyse contextuelle des réseaux d'entreprises 34

***CHAPITRE 1 Les réseaux d'entreprises : Entre ressources et relations.* 35**

1.1 Les réseaux d'entreprises : une question de ressources 36

1.1.1 Nature et dépendance des ressources 37
1.1.1.1 Les ressources tacites. 37
1.1.1.2 Les ressources exogènes. 38
1.1.1.3 Les ressources endogènes. 39

1.1.2 La préhension des ressources 39
1.1.2.1 L'exploitation. 40
1.1.2.2 La transaction. 40
1.1.2.3 La génération. 41

1.1.3 Théories relatives aux ressources 43
1.1.3.1 La théorie des coûts de transactions 43
1.1.3.2 Théorie de l'autonomie des organisations 47
1.1.3.3 La relation vue comme un investissement. 49

1.2 Réseaux : Une question de relations 51

1.2.1 Les relations économiques et productives 52
1.2.1.1 Les relations économiques. 52
1.2.1.2 Les relations productives et modification de la demande. 54

1.2.2 Les relations communautaires 56
1.2.2.1 Le territoire 56
1.2.2.2 Le groupe social 58
1.2.2.3 Le « milieu » 60

1.2.3 Théories relatives aux relations dans les réseaux 62
1.2.3.1. La construction du lien social 62
1.2.3.2. Les fonctionnements du lien social. 64
1.2.3.3. La relation sociale comme substitut à la relation institutionnelle 66
1.2.3.4. La gouvernance 67

1.3. L'apprentissage organisationnel 68

1.3.1 Les flux d'informations dans les réseaux d'entreprises. 69
1.3.1.1 l'information construit et assure le réseau. 69
1.3.1.2 L'information portée dans le réseau 70
1.3.1.3 L'information générée par le réseau 71

1.3.2 L'apprentissage mutuel 72
1.3.2.1 La diffusion de la connaissance 72
1.3.2.2 L'assimilation de connaissances 74
1.3.2.3. L'application des connaissances acquises 75

1.4 Le management de réseaux d'entreprises par la qualité. 76

1.4.1 La théorie générale des systèmes et l'excellence territoriale. 77
1.4.1.1 Thermodynamique, structuralisme et cybernétique 77
1.4.1.2 Eléments de la théorie générale des systèmes retenus dans la théorisation de l'Excellence Territoriale. 78
1.4.1.3 Les finalités du territoire et les réseaux d'entreprises. 80

1.4.2 Les apports du TQM au management des réseaux d'entreprises. 81
1.4.2.1 Quelques principes du management global par la qualité 82
1.4.2.2 L'insertion dans l'environnement social 83
1.4.2.3 La dynamique TQM dans l'environnement social. 85

1.4.3 Méthodologie et outils du management local par la qualité. 86
1.4.3.1 Un concept à deux visages. 87
1.4.3.2 Dix étapes de mise en œuvre 88
1.4.3.3 Nos interrogations sur ce concept 89

Conclusion du chapitre 1 91

CHAPITRE 2 Le contexte général et la genèse des réseaux d'entreprises en Moselle-Est. ***94***

2.1 Cause et conséquences d'un déclin annoncé. 96

2.1.1 De la nationalisation à la CECA 96

2.1.2 Le déclin de l'activité charbonnière (1960-1974) 97

2.1.3 Le sursis (1974-1984) 98

2.1.4 Tourner la page du charbon (1984-2005) 99
2.1.4.1 Les raisons d'un arrêt 99
2.1.4.2 Les nouvelles orientations des missions de CdF. 101
2.1.4.3 Le pacte charbonnier. 102

2.2 La « réindustrialisation » : Gestion de la mutation 104

2.2.1 Le développement exogène 104
2.2.1.1 Un tissu mono-industriel. 104
2.2.1.2 Une mutation rapide. 105
2.2.1.3 Des moyens hors normes 107
2.2.1.4 Un mode de développement critiqué. 109

2.2.2 Un développement endogène trop rare. 110
2.2.2.1 Un contexte peu propice. 111
2.2.2.2 Des freins puissants 112

2.2.3 Un tissu économique vivant 113
2.2.3.1 Un espace de création 113
2.2.3.2. Des entreprises « performantes » 115
2.2.3.3 Un territoire peu approprié aux réseaux d'entreprises. 116

2.3 Approche structurelle des réseaux thématiques. 117

2.3.1 Un démarrage institutionnel, le Club Initiatives et Compétitivité Lorraine 118

2.3.2 Le CEME, une initiative locale. 120
2.3.2.1 Les axes de l'action du CEME. 121
2.3.2.2 Un coup d'éclat ? Un prix national. 122
2.3.2.3 La recherche de nouveaux moyens 123

Conclusion du Chapitre 2 125

CHAPITRE 3 Comprendre le management des réseaux d'entreprises par l'action. ***128***

3.1 Epistémologie de la Recherche-Action 129

3.1.1 Les origines de la recherche-action 130

3.1.2 L'objet social et le commanditaire. 133

3.1.3 La recherche-action : source d'interrogations 135

3.2 Entre terrain et théories. 139

3.2.1. Méthodologies d'observation-question-action 139

3.2.2 Modèles d'observations. 141
3.2.2.1 adapter le modèle d'observation 142
3.2.2.2 Evolution du questionnement dans le temps 143
3.2.2.3 Points d'action et d'observation 144

3.3 Lire l'instabilité pour la théoriser 146

3.3.1 Recherche sur la structure. 147
3.3.1.1 Recherche historique, les origines de la structure. 147
3.3.1.2 La structure actuelle : Lire l'instabilité permanente. 148

3.3.2 Recherche sur les fonctions 150
3.3.2.1 Les motivations d'adhésion 150
3.3.2.2 L'attention portée sur la combinaison des participants. 152
3.3.2.3 La dimension informelle des réseaux. 153

3.3.3 Recherche sur le processus 154
3.3.3.1 La formation des réseaux 155
3.3.3.2 Les interactions entre participants 156
3.3.3.3 La validation par l'observation et le mimétisme 158
3.3.3.4 La prise de recul 159

Conclusion du Chapitre 3 162

SECONDE PARTIE : La conceptualisation du management des réseaux d'entreprises ***166***

CHAPITRE 4 : Fonctions et processus en réseau :Une dynamique de rôles et de projets. ***167***

4.1 Développement de la structure actuelle, l'Euro Espace Initiatives et Compétitivité 168

4.1.1 L'accroissement par des réseaux thématiques 168
4.1.1.1 La structure de pilotage 168
4.1.1.2 Des réseaux d'échanges de savoir et de savoir-faire 173
4.1.1.3 Des réseaux de service 174

4.1.2 Une logique de croissance par arborescence 176
4.1.2.2 La création de nouveaux réseaux thématiques. 178
4.1.2.3 La création de réseaux de services liés à un thème. 179

4.1.3 Un pivot institutionnel 180

4.1.4 La délicate appropriation des actions. 182
4.1.4.1 De l'action interne à l'action institutionnelle. 182
4.1.4.2 L'appropriation de la structure 183
4.1.4.3 Une culture connue. 185

4.2 Les fonctions d'information et d'échanges de connaissances 187

4.2.1 Une veille sectorielle et stratégique. 187
4.2.1.1 Veille du tissu économique local 188
4.2.1.2 Veille stratégique et sectorielle 189
4.2.1.3 Veille sur les normes et les certifications 189

4.2.2 Echanges de connaissances 191
4.2.2.1 Prendre du recul. 192
4.2.2.2 Ecoute et résolution des problèmes 193
4.2.2.3 Transmettre des connaissances 194

4.2.3 Un espace de connexions et d'image. 195
4.2.3.1 La communication Institutionnelle 196
4.2.3.2 De l'image 197
4.2.3.3 Publicité et relations publiques 198

4.3 Un processus participatif de recherche de compétitivité 200

4.3.1 Générer une vision 201

4.3.2 Progresser 203

4.3.3 Participer au développement local 206

4.3.4 Innover ensemble 208

4.3.5 Une dimension humaine de surcroît. 210
4.3.5.1 Chaleur humaine 211
4.3.5.2 Peu de conflits. 212
4.3.5.3 Echapper à la solitude professionnelle. 213

Conclusion du chapitre 4 215

CHAPITRE 5 Modélisation d'une approche du management des réseaux d'entreprises. ***218***

5.1 La construction de la structure 219

5.1.1 Ecoute et prescriptions sources du noyau primitif. 219
5.1.1.1 Prescriptions globales 220
5.1.1.2 Ecoute des entreprises environnantes. 221
5.1.1.3 Le noyau primitif. 223

5.1.2 L'Adhésion des PME 224
5.1.2.1 Le manque de ressources propres. 224
5.1.2.2 Une adhésion personnelle et non de la firme. 226
5.1.2.3 Le cheminement vers « l'entreprise leader ». 228

5.1.3 La rencontre des besoins édifie la structure. 230
5.1.3.1 Une structure globale ramifiée. 230
5.1.3.2 Une enveloppe juridique. 232

5.2 Construction des fonctions et des processus d'échange de connaissances. 233

5.2.1 Une logique similaire pour des approches différenciées. 233
5.2.1.1 la commutation comme mécanisme basique. 233
5.2.1.2 Le soubassement du précurseur informationnel. 235
5.2.1.3 Diffusion du précurseur informationnel. 237

5.2.2 La communication au cœur du réseau. 238
5.2.2.1 Le moteur de la différence. 239
5.2.2.2 La recherche du niveau d'entropie du système. 241

5.2.3 La construction de similitudes. 243
5.2.3.1 les critères individuels moteurs de la diffusion du précurseur informationnel. 243
5.2.3.2 La similitude du centre d'intérêt. 244
5.2.3.3 La finalité globale, la recherche d'une utopie. 245

5.3 Le management des réseaux d'entreprises. 246

5.3.1 Manager la structure. 246
5.3.1.1 Une structure apparemment hiérarchisée. 247
5.3.1.2 Un pouvoir limité. 248
5.3.1.3 Des degrés de libertés nouveaux. 249

5.3.2 Animer la différence de potentiel. 250
5.3.2.1 Repérer la différence de potentiel. 250
5.3.2.2 Maintenir la différence de potentiel. 251
5.3.2.3 Muter pour dépasser la différence de potentiel. 253

5.3.3. Un management concertatif et décentralisé. 254
5.3.3.1 Le pouvoir par la connaissance et l'action 254
5.3.3.2 Manager des interactions. 255

Conclusion de chapitre 5 257

CONCLUSION : Gérer l'instabilité. ***261***

C.1 Rappel des intentions de recherche 262
C.1.1 Quelques caractéristiques des réseaux d'entreprises 262
C.1.2 L'orientation de la recherche 263

C.2 Synthèse du travail de recherche 265
C.2.1 Le fondement des réseaux 265
C.2.2 Manager les flux d'information et de connaissances. 268
C.2.3 Résultats 269
C.2.3.1 Un réseau se nourrit de différences. 269
C.2.3.2 Animer la différence de potentiel 271

C.3 Apports de la recherche 271
C.3.1 Pour une théorie de l'information 272
C.3.2 La rencontre de deux mondes. 273
C.3.3 Des actes clairs pour les opérationnels 274

C.4 Les limites 275

C.5 Prolongements de ce travail 277
C.5.1 Approche par les outils de la cognition. 277
C.5.2 Confronter ces outils à d'autres formes de réseaux 278

ANNEXES ***280***

Liste des abréviations 282
Cartographie 284
Liste des réseaux thématiques et des organisations membres 288
Extraits de l'audit préliminaire (Mais 1996) 294
Exemple de questionnaire réseau 302
Exemple de fiche réseau 306
Questionnaire final 309
Résultats détaillés 331

RESUME ***348***

REFERENCES ***350***

Bibliographie 351
Revue de presse 361

INTRODUCTION

I.1 L'orientation et le cadre de la thèse

Le sujet de cette thèse trouve son origine dans une triple conjonction : L'intérêt que montre la communauté scientifique pour ce qui touche à l'existence et au développement des réseaux d'entreprises, l'intérêt que montrent les « animateurs » de réseaux pour la formalisation de leurs actions et un intérêt personnel pour ce champ de recherche issu d'une expérience antérieure au travers d'une étude en génie des systèmes industriels. Il était fort séduisant de l'approfondir par une lecture dans les champs des sciences de gestion.

La rencontre de plusieurs intervenants et acteurs de réseaux d'entreprises, en 1995 et au début de 1996, permit de déceler l'existence d'une interrogation sur les processus de management collectif afin de générer, maintenir et enrichir les fonctions d'un réseau.

Il apparut que des éléments de motivation et de fonctionnement sont à l'origine des réseaux d'entreprises au-delà des points de vue économiques et sociologiques communément admis. Par ailleurs ce thème reste d'actualité pour la recherche, les entreprises et les pouvoirs publics.

Pour la recherche, le champ des réseaux d'entreprises a ouvert de nouvelles questions. Les sciences de gestion se focalisent ainsi sur la description et la compréhension des modes de collaboration entre les firmes. L'ouverture de l'entreprise sur son environnement permet aussi de redéfinir les éléments économiques et non économiques qui participent à la performance globale. Les réseaux d'entreprises sont aussi d'un intérêt certain pour la géographie humaine, la sociologie et l'économie industrielle. Le thème des réseaux d'entreprises et de leur management s'inscrit dans l'évolution du champ de stratégie et du management, mais aussi dans celui des pratiques de gestion.

La question du management des réseaux d'entreprises présente un intérêt pour toutes les firmes. Celles qui font partie de réseaux sont intéressées par l'obtention d'éléments leur permettant de mieux tirer profit de ce type d'organisation. Les entreprises qui ne sont pas engagées dans une telle démarche souhaitent avoir des éléments pour leur permettre, le cas échéant, de s'y investir.

Pour les pouvoirs publics, les réseaux d'entreprises apparaissent comme un outil de développement de l'économie locale. En collaborant ainsi avec plusieurs entreprises, ils retrouvent aussi une possibilité d'intervenir sur les milieux économiques. Ils sont donc demandeur d'une lecture du management des réseaux d'entreprises pour qu'ils puissent y apporter leurs compétences.

I.1.1 L'objectif de l'étude

La plupart des travaux publiés à ce jour sur les réseaux d'entreprises reposent sur des structures ayant une histoire de parfois plusieurs décennies. D'autres travaux s'intéressent à la reproductibilité de tels phénomènes en partant d'analyses des structures industrielles (PHLIPS 1993 ; VERY 1993), d'analyses économiques (COASE 1937 ; WILLIAMSON 1981, 1985 ; RICHARDSON 1998). Les travaux issus d'études sociologiques (GRANOVETTER 1973, 1985 ; BAGNASCO 1990 ; GALASKIEWICZ ; 1979, 1985) ou de politiques économiques (SABEL et PIORE 1989 ; PECQUEUR 1996 ; BENKO et LIEPITZ 1992).

HAKANSSON 1989), sans doute parce que la complexité de l'objet étudié et sa place particulière dans l'environnement économique et social ne permettent pas une approche univoque du phénomène.

Toujours est-il qu'il faut se demander pourquoi et comment chaque entreprise, donc par extension, chaque individu participant à un réseau, adhère, agit au sein d'une telle structure et la fait évoluer. Sous une forme plus triviale, la question est « Mais que diable vont-il faire dans cette galère ? ». Les notions de motivation, d'implication, d'adhésion semblent insuffisantes pour une compréhension générale des processus qui ont lieu dans les réseaux d'entreprises. Ces notions peuvent évoluer dans le temps, une participation peut avoir un fondement économique (obtenir une ressource à un coût moins élevé) et se transformer en une motivation sociologique (renforcer l'enracinement dans le tissu local d'une entreprise). De plus, chaque entreprise détermine son propre motif de participation.

Les actions de chaque membre d'un réseau d'entreprises sont le fruit d'une quête individuelle conduite dans un cadre collectif. A partir de ce constat, la question du **management du réseau** peut se poser. Le management des réseaux est une question originale. On sait que les réseaux d'entreprises évoluent dans le temps et que leur pilotage résulte des interactions qui se produisent entre leurs membres. Mais les points sur lesquels les managers de réseaux peuvent intervenir et la façon dont se fait cette intervention pour assurer le progrès des réseaux restent des inconnues. L'objectif de notre travail est de répondre à ces questions à partir des enseignements que nous avons pu tirer d'une expérience de travail de plus de deux ans sur les réseaux de l'EEIC.

I.1.3 Le cadre général de la recherche

Pour des raisons propres au sujet, nous avons jugé qu'une immersion continue dans le milieu étudié était essentielle pour favoriser l'observation des acteurs et des nombreux processus qui interviennent dans un réseau. Très tôt, durant la phase de construction du sujet, des contacts avaient été pris avec différents acteurs

De plus, l'approche purement « gestionnaire » est plutôt rare (JULIEN 1995 ;

institutionnels[1] pour vérifier l'existence d'une forme de collaboration proche du réseau et si cette immersion était possible. Au cours de ces prospections, un exemple particulièrement intéressant par son dynamisme et son développement sembla se détacher: l'Euro Espace Initiatives et Compétitivité en Moselle-Est. Cette association rassemblait, à ce moment, une cinquantaine d'entreprises.

Cette expérience remarquable se produit dans un contexte bien particulier. Il s'agit de la mutation économique induite par la fermeture des mines dans l'Est-Mosellan[2]. Ces aspects importants seront développés au chapitre 2 de cette thèse.

Les Houillères du Bassin de Lorraine (HBL) sont un Etablissement Public à caractère Industriel et Commercial (EPIC) inscrit dans le groupe Charbonnage de France. L'arrêt de l'activité extractive prévue pour 2005 motive leur engagement dans la reconversion industrielle de cette région. Cette politique se traduit principalement par l'aide à l'implantation d'industries nouvelles et le soutien apporté à un tissu épars de PME existantes. Le poids économique, social et culturel des HBL fait qu'elles s'impliquent depuis le milieu des années 1980 dans la construction d'un maillage entre les entreprises qui subsisteront après la fermeture des mines. Cette position particulière inscrit le sujet dans un terrain politiquement sensible.

En 1996, au début de nos travaux, une cinquantaine d'entreprises et d'organismes publics ou parapublics étaient présents dans une association dénommée « Euro Espace Initiatives et Compétitivité » (EEIC). En 1998, à la fin de notre étude, l'association comptait 77 entreprises et organisations participantes. Ces entreprises étaient représentées par 112 personnes présentes au sein de 9 réseaux distincts. Cette association agit sur divers axes transverses concernant les entreprises locales. La qualité, l'environnement, la formation continue, le commerce extérieur, la gestion de trésorerie sont les différents thèmes pour lesquels il existe un ou plusieurs réseaux thématiques. Les réseaux de l'EEIC sont des réseaux d'échange de connaissance et

[1] Les responsables de Pôle de Pompey, Le chargé de mission pour la filière verre de la préfecture de la Moselle, Les Houillères du Bassin de Lorraine...
[2] Voir carte en annexe p. 285

d'action ciblée. Il ne s'agit pas de réseaux de production comme on les conçoit dans les districts industriels.

Cette activité a été suivie durant 30 mois entre mai 1996 et octobre 1998. Cette période fût entièrement passée en immersion totale au sein du service qualité des HBL qui est le cœur du dispositif. Cela permettait de suivre le fonctionnement des réseaux, leurs réunions, mais aussi de participer aux rencontres plus informelles. Ce projet fût découpée en différentes missions qui donnèrent lieu à une rémunération partagée entre les HBL et la Région Lorraine.

L'immersion du chercheur dans son objet de recherche entraîne une implication de celui-ci dans les actions menées par la structure qu'il étudie. Cette implication permet avant tout de valider les observations faites. Ainsi, nous avons pu expérimenter plusieurs positions d'acteur, du membre à l'animateur de réseau. Cet engagement dans l'objet fut dans certains cas révélateur de relations et fonctionnements insoupçonnés par l'observateur extérieur. L'expression « aller au fond des choses » prend là toute sa dimension.

Elle conduit aussi au dilemme qui existe entre l'engagement et l'indépendance. Peut-on faire de la recherche sur un objet qui bénéficie de l'engagement du chercheur ? Dans une approche positiviste cela semble bien délicat. Mais, le chercheur n'est-il pas souvent engagé dans son objet de recherche, non seulement par sa façon de l'appréhender, mais aussi par le fait qu'en apportant ses éléments, il opère inexorablement une modification de l'objet de recherche ?

I.2 Le positionnement de la recherche

Ce travail de recherche se positionne naturellement sur trois axes. Celui de la stratégie et du management en ce qui concerne les champs disciplinaires des sciences de gestion. Le thème de recherche s'inscrit aussi dans le développement d'une pratique de plus en plus mise en avant par les pouvoirs publics. Enfin, cette recherche est une contribution vis-à-vis des réseaux d'entreprises en général. Mais avant d'aborder ces points, définissons ce qu'est un réseau d'entreprises.

I.2.1 Définition et caractéristiques des réseaux d'entreprises

Le terme « réseaux d'entreprises » recouvre une grande variété de situations. Il faut donc définir à la fois très largement ce qu'est un réseau, mais aussi identifier les formes de réseaux les plus fréquemment rencontrées dans la littérature sur ce sujet. Un ***réseau d'entreprises*** est un minimum de trois entreprises qui coopèrent ou partagent des ressources afin d'améliorer leur compétitivité ou réaliser des projets communs ou complémentaires.

Cette notion est déclinée en différentes versions avec pour chacune des spécificités. Nous commencerons par la forme la plus souvent évoquée, celle des réseaux flexibles d'entreprises pour aboutir à l'hypo-groupe qui se situe à la limite des entreprises intégrées. Pour construire cette typologie nous nous sommes reposé sur les travaux de BENKO[3] et de LEVEQUE[4].

Un ***réseau flexible d'entreprises*** peut être défini comme un regroupement non institutionnalisé d'entreprises indépendantes, coopérant durablement à partir d'objectifs partagés en commun, afin de s'appuyer sur la capacité d'innovation et le dynamisme de chaque firme partenaire. Le cas dont nous avons tiré des enseignements est un réseau flexible d'entreprises.

Le concept de ***district industriel*** a été défini par Alfred Marshal, économiste anglais en 1900 dans une étude sur l'industrie de la coutellerie à Sheffield. Il désigne une coordination du marché par la réciprocité dans un contexte de division sociale du travail. Le district industriel s'oppose à l'organisation de la production sous commandement unique.

Le concept fut réactivité par « l'école italienne » au cours des années 1970. Pour ces auteurs le district est une entité socio-territoriale comportant un certain nombre de caractéristiques dont :

[3] Benko G.(1995), Les théories du développement local, *Sciences humaines*, n°8, 36-40
[4] Leveque B. et al.(1996) *Systèmes locaux de production: Réflexion-synthèse sur les nouvelles modalités de développement régional/local*, Cahier de recherche #9601, CRISES, Uquam, Montréal

- L'organisation d'un nombre important de PME autour d'une industrie dominante.
- L'osmose entre les communautés locales et les entreprises, une « atmosphère » industrielle résultant d'une forte mis en exergue des compétences par un système de coopération concurrentielle...

Ce concept est aussi dénommé ***grappe industrielle et/ou technologique*** ou encore ***cluster*** dans certains travaux anglo-saxons. Cette idée a été émise par SCHUMPETER dès 1911.

L'idée de ***système local de production (SLP)*** tente à quelques nuances près de s'approcher le plus de celle du district industriel. L'industrie en question n'est pas dominante, son poids n'est pas localement prépondérant, ni par rapport au marché mondial. Toutefois le lien socio-territorial subsiste.

La notion de ***milieu innovateur*** apparaît dans les années 1980 dans les travaux de Philippe Aydalot. Il s'inspire de la théorie évolutionniste de l'innovation. Selon cette approche, les innovations naissent dans des milieux particuliers regroupant des industriels, des universitaires, qui, en croisant leurs compétences, arrivent à créer des ruptures stratégiques nécessaires à l'avancement ou la création de technologies.

Un h***ypo-groupe*** quant à lui rassemble plusieurs petites entreprises qui partagent des ressources communes ou complémentaires autant sur le plan des moyens de production que financier. Cette forme se rapproche le plus de la constitution d'un groupe stratégique[5].

Ces différentes formes de réseaux présentent des structures de collaboration à interpénétration croissante.

[5] Thiétart R.-A. (1991) L*a stratégie d'entreprise*, Mc Graw Hill, Paris

I.2.2 Les réseaux s'inscrivent dans le champ du management et de la stratégie.

Les recherches sur les réseaux d'entreprises s'inscrivent depuis longue date dans le champ de la stratégie de la firme. La participation d'une entreprise à un réseau fait partie des décisions stratégiques. La définition des ressources qu'elle y amènera et qu'elle y puisera est une décision stratégique. L'appartenance ou non à un réseau peut avoir une incidence sur l'activité, la taille, la capacité d'innovation de l'entreprise. Inversement, un réseau d'entreprises et donc ses membres, pourront évoluer de façons différentes grâce à la présence d'une entreprise particulière.

Le réseau s'inscrit alors comme une alternative aux processus d'intégration ou de fusion-acquisition. De ce fait, le choix stratégique de la firme reposera sur sa capacité à avoir une vision d'ensemble du réseau. Mais les éléments concernant les avantages compétitifs, les compétences distinctives et les synergies avec les autres membres seront primordiaux. Dans cette optique, seule la relation de la firme au réseau est étudiée. Depuis les années 1980 et la mise en valeur des districts italiens, de très nombreux travaux ont développé cet axe. Nous les rappellerons dans le premier chapitre.

Cette lecture de la stratégie de la firme n'a de sens que s'il existe une potentialité réelle d'adhésion à un réseau. Or, il n'y a pas toujours de district industriel ou des réseaux auquels la firme peut adhérer. Les abondants travaux existants (BRUSCO, 1982 ; BENKO et LIEPITZ 1992 ; PIORE et SABEL 1989 ; BAGNASCO 1990 ; BECATTINI 1987) concernent, dans une très large partie, des réseaux issus d'évolutions d'organisations artisanales héritées du XIX^{ème} siècle. La riche littérature sur les districts italiens nous montre que ces réseaux sont une version contemporaine d'un mode d'organisation ancestral (BARRE 1997).

Bien que les développements apportés sur ce sujet durant les années 1990 soient nombreux, ils se sont évertués le plus souvent à valider des concepts stratégiques au niveau de la firme participant à un réseau (ABO 1994 ; AOKI 1988 ; GRANDORI et SODA 1995 ; PHLIPS 1993 ; VELTZ 1992). Pourtant, le réseau semble avoir une dimension organisationnelle intrinsèque. Bien que complexe et reposant sur des

infrastructures mouvantes, les réseaux sont des rapprochements structurés d'entreprises. Ceci laisse supposer qu'au-delà de la lecture sous l'angle de la stratégie de la firme, il existe une approche possible du management des réseaux. Certains travaux (VAN DE VEN et RING SMITH 1994 ; MORATH 1995 ; STORPER 1992 ; BENZ 1994) évoquent d'ailleurs cette possibilité.

Par ailleurs, les éléments provenant des praticiens nous poussent à accentuer notre démarche vers une réponse à la question du management des réseaux. En effet, au vu des succès notoires des districts italiens, des réseaux du Bade-Wurtemberg et des clusters californiens, il existe un véritable engouement de la part des grandes firmes industrielles et des pouvoirs publics pour reproduire ce modèle.

I.2.3 Une pratique qui suscite l'intérêt de la recherche.

La pratique des réseaux d'entreprises est ancienne. Les premiers travaux reconnus sur le sujet datent de la fin du XIX^{ème} siècle, le réseau d'entreprises est donc un mode organisationnel antétaylorien. Dans la première partie du XX^{ème} siècle, le mode de production édicté par Taylor s'est fortement développé conjointement à la consommation de masse. La crise du taylorisme débuta dans la seconde moitié des années 60. Elle s'explique par la saturation des équipements des ménages, et une demande de produits de plus en plus diversifiés. Cette crise fit redécouvrir d'autres formes d'organisations dont les réseaux d'entreprises sous leur forme productive. Ces modèles ont suscité de l'intérêt tant auprès des entreprises que des institutions politiques.

Les pratiques des entreprises ont fortement évolué au cours des trente dernières années. Les crises structurelles des années 1970-1980 ont fortement modifié l'approche du management interne et des stratégies envers l'environnement. Les entreprises se sont ouvertes sur leur environnement. Les restructurations massives de ces années font apparaître clairement le lien entre l'entreprise et son environnement local. Cette dimension externe sera gérée d'abord dans l'urgence par des actions politiques correctives (améliorer le processus de reclassement, redessiner un tissu économique

viable...) puis dans la décennie suivante par des actions politiques préventives qui portent autant sur l'offre de formation que sur les partenariats locaux.

Le réseau émerge alors comme une possibilité de tisser des liens avec d'autres entreprises locales au niveau d'un territoire. Les institutions et le pouvoir politique constatent que le territoire devient lui-même un gisement de compétitivité et un gage de bonne santé économique, ce qui nous conduit immanquablement à analyser la pratique des réseaux sous un angle plus politique.

Pris sous l'angle des politiques économiques, les réseaux d'entreprises dénotent avec l'analyse classique, certainement parce qu'ils dépassent la seule dimension économique. Notons qu'il existe bien depuis quelques années une réelle volonté politique dans certains pays occidentaux pour appuyer le développement de réseaux. Le programme LEED (Local Employment and Economic Development), conduit par Sergio Arzeni pour l'OCDE[6], a pour objectif d'apporter les éléments issus d'expériences de divers pays sur le thème du développement local et de l'emploi. Ce programme a mis en évidence la relation certaine entre les actions de politique locale et le développement des réseaux.

Englués dans des situations économiques parfois difficiles, l'action des institutions permet d'instaurer de nouveaux modes de fonctionnement de l'économie qui visent à redonner le dynamisme nécessaire au développement. Dans cette atmosphère apparaît souvent la volonté de monter des réseaux d'entreprises, mais les clés sont inexistantes. L'offre est inadaptée : généralement le praticien est un dirigeant de PME auquel on vend l'adhésion à un réseau ou un institutionnel auquel on vend la clé magique du développement, sans pour autant connaître les mécanismes des organisations réticulaires.

Par ailleurs, les réseaux et les districts se montrent de plus en plus compétitifs dans un marché qui se mondialise. A la fin des années 80, le modèle des districts industriels semble la panacée à la crise. En effet, les petites firmes italiennes semblent

[6] Organisation de Coopération et de Développement Economique qui comprend 28 pays économiquement développés dont la France, l'Italie, le Japon, la Grande-Bretagne, l'Australie...

plus aptes à conquérir des parts de marché que les mastodontes. Il s'agit d'une illusion d'optique, car les marchés traditionnels de ces petites entreprises ne sont pas identiques à ceux des multinationales. Mais le phénomène mis en évidence met en exergue la compétitivité des réseaux.

Les grandes entreprises y voient un instrument souple et réactif qui donne la possibilité de s'immiscer dans la stratégie de PME partenaires.

I.2.4 Le positionnement de la recherche par rapport aux connaissances des réseaux d'entreprises

Le concept de collectivité des facteurs productifs est très ancien. Si on remonte dans l'histoire, la « Ligue hanséatique » préfigurait dès le XI^{ème} siècle, ce qu'on appellerait « réseau » aujourd'hui. Il s'agissait d'une collectivité de plusieurs ports situés sur la Mer Baltique qui développaient mutuellement les transactions de biens entre ces villes. Avec la première révolution industrielle, le tissu artisanal s'est fortement développé. Au XIX^{ème} siècle, des systèmes locaux de production firent également leur apparition. A cette époque, les sciences n'en firent pas un objet de recherche. Ce n'est que depuis les années 1975 que les « réseaux d'entreprises » sont au centre de nombreux travaux de recherche.

Le « réseau » est aujourd'hui un terme « à la mode ». Cet engouement s'étend au travers de toutes les disciplines qui manipulent des flux d'information ou de matière. En sciences de gestion et particulièrement en management-stratégie le terme « réseau » est couramment utilisé début des années 80. Au départ, il était question « d'entreprises en réseau », avec la présence d'une entreprise pivot, entourée de plusieurs sous-traitants. Aujourd'hui la notion de « réseaux d'entreprises » est plus présente, le pivot central ayant fortement réduit sa position prépondérante.

Les connaissances sur les réseaux d'entreprise sont issues de diverses disciplines. L'économie, l'économie industrielle, la géographie, la sociologie, les sciences politiques, la psychologie sociale ont toutes apporté une contribution sur le thème des réseaux d'entreprises. Cette importante contribution est complétée par les

apports en sciences de gestion. Pourtant les recherches se sont globalement orientées vers une démarche explicative. En effet, la plupart des travaux s'évertuent à expliquer pourquoi le réseau est plus performant qu'un autre mode d'organisation (PIORE et SABEL 1989 ; OCDE 1996).

Or, sous la pression des attentes des praticiens, il ressort aujourd'hui la question du mode de fonctionnement des réseaux. Les éléments descriptifs largement diffusés ne suffisent pas à définir précisément comment fonctionne un réseau et encore moins comment le gérer. C'est dans cette optique que nous essayerons d'apporter notre contribution. Dès lors de nouvelles questions pointent, non plus en terme de stratégie mais d'organisation et de management.

- Comment se construit un réseau ?
- Quels sont les « mécanismes » qui le dirigent ?
- Sur quels points peut porter l'intervention pour qu'elle soit efficace ?

Telles sont les questions auxquelles nous tenterons d'apporter une réponse dans le chapitre 5 de ce document.

I.3 Choix épistémologiques et méthodologiques

Le but de notre recherche est de mettre à jour *in fine* les actes de management qui conduisent au pilotage des réseaux. Les connaissances théoriques sont relativement disparates et floues à ce sujet, alors qu'une pratique quotidienne répandue existe. Les praticiens des réseaux sont avides de connaissances nouvelles à ce sujet et surtout d'une formalisation de leurs actes. Pour soutenir notre exploration, nous avons opté pour une démarche inductive se composant d'observations, d'actions et d'une évaluation qualitative.

I.3.1 Une démarche exploratoire

A la façon des découvreurs de nouvelles peuplades nous avons pénétré les réseaux d'entreprises de l'EEIC. Ce modèle ethnologique produit une connaissance subjective et contextuelle. La subjectivité provient de la nature de l'observation, mais aussi des actions que nous avons pu mener dans les réseaux d'entreprises. Le contexte de « réindustrialisation », quant à lui, est très particulier. Nous devons en étudier le contenu culturel et social afin de pouvoir ensuite mieux nous en dégager.

Cette approche empirico-inductive est un choix qui s'adapte au mieux à la nature de l'objet de recherche. En effet, la rencontre entre le chercheur et un objet de recherche « vivant » induit forcément des interférences de part et d'autres. Plutôt que de rechercher vainement à réduire les biais ainsi provoqués par l'acte de recherche, nous en avons pris le parti. Ainsi, nous conservons ces interférences et nous les analysons comme un élément propre à la recherche.

La valeur de la connaissance produite se situe à la croisée de deux chemins. Tout d'abord, nous souhaitons apporter des éléments théoriques qui seront la clé d'une pratique raisonnée des réseaux. Aussi, nous cherchons à déterminer les motifs et les fins auxquels correspondent les actes qui se produisent au sein des réseaux d'entreprises. Dans cette optique, nous situons notre recherche en plein cœur des paradigmes constructivistes. Mais, n'oublions pas que ce travail conjoint aura des conséquences sur le sens donné à la réalité. Aussi, ce travail présente une dimension interprétativiste.

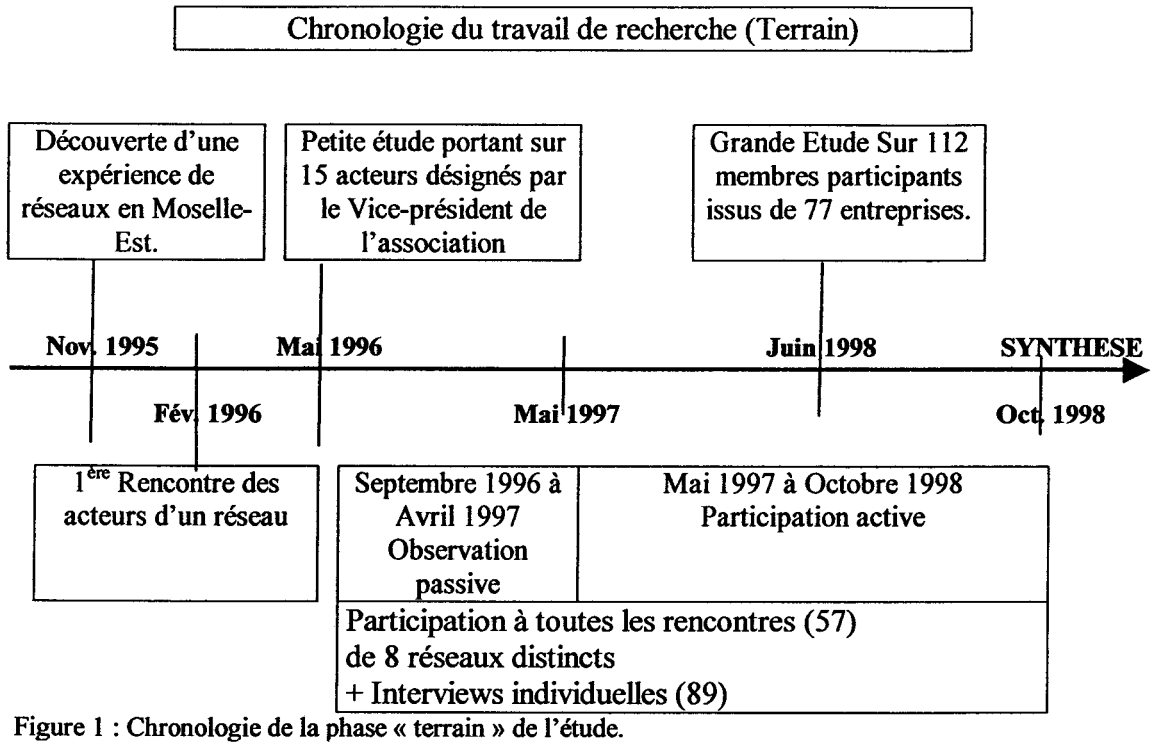
Le manque crucial de données théoriques sur le management des réseaux implique que nous avions très peu d'éléments sur lesquels nous reposer dans notre démarche. Nous avons donc dû construire la voie nous permettant d'accéder à sa connaissance (Cf .chapitre 3).

I.3.2 Choix du mode d'analyse.

Les données ont été recueillies de plusieurs façons, afin d'obtenir des recoupements qui permettent de déduire des constantes notables. Une phase d'observation non-participante de 9 mois fut suivie d'une phase d'observation participante de 18 mois. Durant cette seconde phase, des entretiens furent menés au cas par cas sur des échantillons précis. Enfin, pour valider et compléter les données ainsi obtenues un questionnaire final par voie postale fut expédié à tous les participants.

Les premières observations des réseaux furent des observations non participantes. Cette façon de procéder avait pour objectif de ne pas perturber le fonctionnement habituel du réseau. Par ailleurs, les participants se sont progressivement habitués à la présence de « *cette personne qui ne faisait que prendre des notes* ». Leur curiosité naturelle a permis de prendre spontanément contact. Nous avons ainsi pu récolter encore plus d'informations. La seconde étape fut une observation participante, durant laquelle nous sommes allés jusqu'à la fonction d'animateur de réseau. Cette étape constituait une validation des premières observations.

Des entretiens d'approfondissement sont venus soutenir le travail d'observation. A l'aide d'entretiens semi-directifs construits autour de quelques questions relevant du comportement et des motivations de l'acteur, nous avons pu revenir sur certains épisodes vécus au travers de l'observation.


Chronologie du travail de recherche (Terrain)
Découverte d'une expérience de réseaux en Moselle-Est.
Petite étude portant sur 15 acteurs désignés par le Vice-président de l'association
Grande Etude Sur 112 membres participants issus de 77 entreprises.
Nov. 1995
Mai 1996
Juin 1998
SYNTHESE
Fév. 1996
Mai 1997
Oct. 1998
1ère Rencontre des acteurs d'un réseau
Septembre 1996 à Avril 1997 Observation passive
Mai 1997 à Octobre 1998 Participation active
Participation à toutes les rencontres (57) de 8 réseaux distincts
+ Interviews individuelles (89)
Figure 1 : Chronologie de la phase « terrain » de l'étude.

Enfin, un questionnaire spécifique par fonction et par réseau a été élaboré et expédié aux 112 individus officiellement membres du réseau. Ce questionnaire avait pour objectif de sceller définitivement les données de l'étude. Ce questionnaire comportait de larges plages de libre expression qui permettaient de donner à chacun des interrogés de l'autorité à son propos.

I.4 L'organisation de la thèse

Dans un premier temps (première partie), nos questions nous obligent à nous interroger sur le fondement des réseaux. Nous discuterons les différents apports des travaux existants sur les réseaux d'entreprises. Puis, nous formulerons le contexte particulier des réseaux de l'EEIC, nous affinerons notre démarche épistémologique.

Dans un second temps (deuxième partie) nous exposerons une lecture commentée de la structure, des fonctions et des processus qui ont lieu au sein de l'EEIC. Enfin, les éléments recueillis seront synthétisés et conceptualisés.

Dans **la première partie** de cette thèse au **chapitre 1**, le lecteur prendra connaissances des différentes approches qui contribuent à une lecture générale des réseaux d'entreprises. Différentes approches sont retenues :

- Les approches économiques qui sont les plus anciennes, reposent toutes sur une logique d'échange et de répartition des tâches pour obtenir un coût moindre à la production et à la distribution. Elles nous enseignent que le réseau répond à des fonctions précises.
- Les approches socioculturelles expliquent l'existence des réseaux par le fondement sur un groupe socioculturel fort. Cette notion de culture commune nous apporte un éclairage sur la structuration des réseaux d'entreprises.

Ces deux approches nous éclairent aussi sur le processus d'échanges. Nous approfondirons ce point en nous focalisant sur les processus d'échange d'information et de connaissances. Les théoriciens du management global par la qualité constatent qu'il existe bel et bien un mécanisme d'apprentissage entre les entreprises et leur environnement. Mais ces approches ne déterminent pas les processus, et donc pas les actes de management des réseaux d'entreprises.

Ensuite, dans le **chapitre 2**, nous évoquerons le contexte géographique, économique et politique de L'Est-Mosellan. Cette étape se justifie par l'influence de l'environnement et du territoire sur la structuration et le fonctionnement des réseaux et particulièrement dans le cas de l'EEIC. Ce territoire subit une mutation industrielle de première importance depuis une trentaine d'années. Les PME de ce territoire doivent s'orienter vers de nouveaux marchés. Le tissu économique local doit être fortement renouvelé pour remplacer l'activité d'extraction qui prendra fin en 2005. Les réseaux d'entreprises sont un vecteur pour encourager ces transformations.

Cette première partie s'achèvera, dans le **chapitre 3**, par l'exposé de l'approche épistémologique et méthodologique de cette thèse. La recherche-action nous a permis de concevoir un modèle d'observation pertinent des réseaux d'entreprises. C'est en tenant compte des éléments de contexte et des théories existantes que nous avons pu cerner la structure, les fonctions et les processus des réseaux.

La **seconde partie** de la thèse a pour objectif de présenter de façon structurée les données retenues à partir de nos observations dans le **chapitre 4**. Le premier élément développé sera la structuration de l'EEIC et les réseaux qui composent cette association co-pilotée par un comité directeur de 14 dirigeants d'entreprises. La lecture de la structure se fera autant au niveau général de l'association qu'au niveau de ses réseaux.

Les fonctions qu'assurent les réseaux se concentrent sur la veille et la gestion des connaissances. La veille se concentre d'abord sur les stratégies locales de développement. La veille stratégique se réalise aussi par une attention accrue portée aux normes et aux certifications dans les domaines de la qualité, de l'environnement et de la sécurité. Sur le plan de la gestion des connaissances, le réseau est un connecteur de premier ordre. En permettant la rencontre d'entreprises autour d'un thème, l'EEIC conduit à la naissance d'échanges de savoirs et savoir-faire. L'association joue le rôle d'organe de communication externe pour les entreprises, elle accroît ainsi leur image de firmes compétitives.

Ces fonctions sont entretenues à l'aide de processus qui reposent sur la communication et la volonté de progresser émanant de chaque entreprise membre. Ces processus intègrent une dimension humaine appréciée.

Nous pouvons donc conceptualiser, au **chapitre 5**, le fonctionnement général des réseaux et à partir de ce point révéler les actes de management indispensables qui participent à la gestion des réseaux d'entreprises. Nous illustrerons cette étape à l'aide d'un cas.

En conclusion nous réaliserons la synthèse de l'étude. Une discussion portera sur les apports, la méthode mise en œuvre et la répétabilité de nos travaux. Une réflexion sur les prolongements théoriques et pratiques achèvera cette étude.

PREMIERE PARTIE

L'Analyse contextuelle des réseaux d'entreprises

« Les institutions sont des habitudes mentales prédominantes »

T. Veblen

« The place of science in modern civilization and other essays »,1919

CHAPITRE 1

Les réseaux d'entreprises : Entre ressources et relations.

Il n'y a pas à ce jour de théorie unique à propos des réseaux interorganisationnels et encore moins au sujet du management des réseaux d'entreprises. Un rappel préalable des différentes approches semble donc nécessaire. Cette diversité résulte de la multitude de disciplines ayant essayé de cerner la problématique des réseaux. La sociologie, les sciences économiques, les sciences politiques, l'économie industrielle, les sciences de l'ingénieur et bien évidemment les sciences de gestion ont chacune apporté des éléments fondamentaux sur ce sujet. Il en ressort de multiples façons d'appréhender les phénomènes et les perspectives des réseaux d'entreprises. Cette diversité tient à la complexité et aux dynamiques de ces étranges modes d'organisations difficiles à cerner.

Dans un premier temps, nous nous intéresserons aux fondements des réseaux d'entreprises. Deux approches semblent récurrentes pour expliquer l'existence de réseaux d'entreprises. Il s'agit, d'une part, de l'approche par les ressources, c'est-à-dire des éléments matériels et immatériels qui sont utilisés par les entités faisant partie d'un réseau. D'autre part d'une approche par les relations qui sont la figuration des liens entre les acteurs d'un réseau. Ces deux aspects, souvent étudiés de façon isolée sont indissociables pour une compréhension globale des réseaux d'entreprises d'un point de vue structurel et fonctionnel.

Ensuite, nous nous focaliserons sur la notion d'apprentissage organisationnel. Les réseaux d'entreprises que nous avons étudiés semblent être un lieu d'apprentissage et mise en valeur des connaissances. Nous explorerons les moyens de transmission du savoir au travers des apports du management des savoirs. Ainsi, nous établirons le lien entre réseaux d'entreprises et apprentissage organisationnel.

Enfin, nous verrons quelques éléments du management des réseaux d'entreprises par la qualité. Des outils de management des réseaux semblent dérivés de cette méthode née au Japon dans la seconde moitié du XXème siècle. Nous remarquerons un rapprochement entre la systémique et le management de la qualité, avant d'exposer les outils préconisés par certains praticiens. Nous évaluerons leurs limites.

Une synthèse des différents apports permettra de construire des ponts entre ces grandes familles de théories et de passer d'une intégration logique des concepts à une approche unique et lisible. Pour cela nous rappellerons les éléments clefs qui permettront l'analyse du cas étudié au chapitre 4.

1.1 Les réseaux d'entreprises : une question de ressources

Toute organisation a besoin de ressources pour exister. Cette simple évidence entraîne des questions sur la qualité des ressources disponibles, leur préhension et leur

affectation pour être la plus efficiente possible. Ces ressources se trouvent dans l'environnement de l'entreprise, entendons par-là l'environnement au sens le plus large.

Plusieurs courants ont essayé de démontrer que le réseau d'entreprise se construit à partir de la question des ressources. La théorie des coûts de transaction nous informe que le réseau est une troisième voie entre la hiérarchie et le marché. La théorie de la « resource dependance » développée par Pfeffer et Salancik et complétée par les travaux de l'IMP[7] nous informe sur l'importance des ressources dans la création des réseaux.

1.1.1 Nature et dépendance des ressources

Il existe une grande diversité des ressources nécessaires à une entreprise et autant de façons de les classifier (matérielles ou immatérielles, directes ou indirectes, marchandes ou non-marchandes, etc.). La manière dont l'entreprise s'accapare ses ressources semble être un cadre de classement adapté à notre sujet. En effet, le degré de dépendance et le mode de préhension des ressources est intimement lié.

1.1.1.1 Les ressources tacites.

Les ressources tacites sont des ressources présentes dans l'environnement, sans que pour cela il y ait intervention humaine pour leur présence. Ce sont des matières simples et basiques. Leur présence est due à des phénomènes naturels, physiques, chimiques, géologiques. L'air que nous respirons est une ressource, ainsi que le soleil qui nous éclaire, l'eau, la terre et les minerais que l'homme exploite.

Toutes les entreprises dépendent plus ou mois de ces ressources. Ainsi, toute entreprise a un besoin absolu d'air et d'eau pour exister, ne serait ce que pour permettre à ses salariés de respirer, donc de vivre. Le rapport est tout autre pour une exploitation minière, dont l'existence est reliée à la présence de minerai. Ainsi une mine de charbon existe et fonctionne parce qu'il y a du charbon à exploiter en surface ou en sous-sol. Il

[7] International/Industrial Marketing and Purchasing Group.

existe donc une dépendance directe dans ce dernier cas entre l'activité et les ressources disponibles.

L'autonomie de l'entreprise par rapport à ce type de ressource est quasi nulle. En effet, l'entreprise est très dépendante de la qualité et de la quantité de ces ressources. Ainsi, un agriculteur est dépendant de l'ensoleillement, de la pluviosité et de la nature du sol pour assurer sa production. Mais il n'a que très peu de moyens pour modifier ces ressources.

Toutefois, il existe une seconde catégorie de ressources dont la nature est différente.

1.1.1.2 Les ressources exogènes.

Les ressources exogènes sont des éléments que l'entreprise va rechercher en dehors de sa propre entité. C'est la majeure partie des moyens de l'entreprise aujourd'hui. Qu'il s'agisse de matières premières, de biens intermédiaires, de moyens financiers, d'informations, ces ressources ont toutes pour origine l'extérieur de l'entreprise.

Pour ces éléments, l'entreprise n'est pas dépendante de l'environnement de façon stricte, comme c'est le cas pour les ressources tacites. Elle opère des choix, entre différents fournisseurs, par rapport à des critères objectifs et subjectifs. Les critères objectifs tiennent souvent à la nature de la ressource (cahier des charges). On ne demandera pas à une cokerie de fournir du papier à en-tête. Les critères subjectifs tiennent de la croyance à l'acquéreur concernant la capacité du fournisseur à répondre à sa demande.

Pour autant, l'entreprise ne disposera que d'une autonomie limitée pour acquérir ces ressources. Une première condition est qu'il faut qu'elles soient proposées par le marché ou par un service public. Une seconde condition est la capacité d'accès de l'entreprise à la ressource en question. Ainsi, une entreprise qui souhaiterait acquérir un

fichier pour enrichir son carnet de prospects, ne pourra le faire que si ce type de fichier existe et s'il est légalement cessible.

1.1.1.3 Les ressources endogènes.

Les ressources endogènes sont des ressources que l'entreprise va chercher au sein de sa propre entité. Selon l'activité, ces éléments prennent une place fondamentale dans l'entreprise. Auto-production, imagination, créativité, expérience sont des ressources propres et internes à chaque entreprise.

Ces ressources sont souvent de nature immatérielle et reliée à l'activité humaine. Chaque entreprise dispose de ces ressources au travers des hommes qui la compose. Ainsi un atelier de réparation automobile peut faire preuve d'imagination et de créativité en trouvant des solutions pour pallier les pannes d'un véhicule. Ce type de ressources apparaît plus nettement dans le cas d'une agence de publicité, dont la créativité est le fond de commerce.

Le degré d'autonomie de l'entreprise par rapport à ces ressources est très élevé. Il dépend de l'organisation de faire naître ces ressources en son sein. Toutefois, il lui faut acquérir et manager ces ressources humaines capables de générer de l'intelligence.

Selon le type de ressource, l'entreprise va acquérir de façon différente les ressources qui lui sont nécessaires.

1.1.2 La préhension des ressources

Chaque entreprise a besoin des trois différents types de ressources évoquées précédemment. Il existe différentes façons d'acquérir des ressources. Le mode de préhension est en relation avec la nature de la ressource.

1.1.2.1 L'exploitation.

Certaines ressources sont à disposition des êtres humains. Il s'agit de ressources naturelles qui ne nécessitent pas de grande transformation pour être consommées. La cueillette de champignons, la coupe de bois dans les forêts, la chasse, sont des activités qui tendent à exploiter la nature, à prendre ce qui est « offert » à l'homme.

Il s'agit d'une préhension primitive de ressources primaires. Il y a peu de transformation du produit pour sa consommation. Si, lors d'une ballade en montagne, vous vous arrêtez pour boire l'eau fraîche d'un ruisseau, vous consommez cette eau. Celle-ci est une ressource tacite. Sa consommation est libre, il n'y a aucune forme de relation contractuelle qui vous empêche de consommer cette eau appartenant au domaine public. L'agriculture fonctionne encore en partie en exploitant l'ensoleillement pour produire. Une terre bien ensoleillée donnera des fruits de meilleure qualité, mais point trop n'en faut.

Aujourd'hui l'exploitation réglementée est devenue la généralité. L'exploitation d'une forêt passe par le biais de la propriété du terrain ou parce qu'une institution vous autorise à exploiter une certaine quantité de bois. Il en va de même pour l'exploitation d'une mine par exemple qui est soumise à concession. Mais cette forme de contrat ne garantit pas la ressource, mais les moyens d'obtenir une ressource. La réglementation a un objectif de gestion des ressources, elle doit à la fois permettre de prélever pour éviter un trop plein nuisible (éclaircir une forêt pour que les arbres restants poussent plus haut) tout en maintenant une certaine quantité pour permettre à la ressource de subsister (reproduction de l'espèce).

1.1.2.2 La transaction.

Une ressource peut aussi être acquise par transaction, c'est-à-dire par l'échange contre une autre ressource de valeur comparable. Contrairement à l'exploitation, ici il s'agit principalement de ressources exogènes qui sont fabriquées à partir de ressources tacites déjà exploitées et transformées.

Le contrat est le révélateur de la transaction. Il peut prendre la forme d'un accord verbal ou écrit qui est négocié. Les deux individus qui produisent l'échange vont se mettre d'accord sur la nature du produit échangé et sur sa valeur. Cette phase peut être explicite. Le produit en question sera alors décrit :

- de façon sensuelle : On le montre (tel un animal sur une foire aux bestiaux), on l'écoute (un disque), on l'essaie (une automobile neuve ou d'occasion).
- de façon orale : Aujourd'hui on désigne généralement le produit par une marque ou un modèle : « Vous avez des Nike Air Jordan ? »
- de façon scripturale : Un cahier des charges écrit est mis au point. Il décrit le plus précisément possible le produit souhaité par le client potentiel

La phase de négociation peut-être implicite, dans ce cas le produit n'est pas décrit, il est présenté. Le client potentiel choisit alors le produit. C'est le cas des produits en libre service ou de certaines ventes aux enchères.

Le contrat doit être finalisé. Ceci se fait soit par un geste - « topez là » - , par la parole – « D'accord ! » – ou par une signature manuscrite ou électronique (code d'une carte de crédit).

Le contrat est la forme la plus répandue pour marquer une transaction dans les Etats de droit. Il permet de réglementer les transactions, de les garantir.

1.1.2.3 La génération.

Une dernière façon d'acquérir des ressources est de les créer. C'est à dire de générer des ressources à partir d'éléments déjà présents au sein de l'organisation qui souhaite l'acquérir. C'est ce que certains économistes[8] appellent le choix de la hiérarchie.

[8] Notamment Oliver WILLIAMSON

Le cas le plus symptomatique pour illustrer ce genre de ressource est l'idée. Les organisations sont en permanence confrontées à des événements qui leur demandent une adaptation. Pour répondre au stress, il y a des solutions techniques d'adaptation, mais celles-ci sont souvent limitées. Il faut donc de nouvelles ressources pour s'adapter, ces ressources sont issues de l'imagination.

L'imagination est un processus d'auto-production d'une ressource immatérielle à partir de ressources exogènes (étude de marché, articles scientifiques...) et de ressources endogènes (analyse du problème,...). La génération de cette ressource est imprévisible. L'idée peut jaillir sous la douche, dans sa voiture ou à d'autres moments et endroits. On ne décide pas d'avoir une – bonne – idée. Elle vient, on la reçoit. Les expressions quotidiennes sont là pour nous le rappeler. On ne dit pas « j'ai élaboré une bonne idée » on dit « j'ai eu une bonne idée » , la question est « de qui l'a-t-on eu ? ».

Deux concepts s'opposent :

- L'idée est « en l'air » : On parle alors d'atmosphère, de climat créatif. Les auteurs comme Alfred Marshall[9] qui étudièrent les districts industriels ont souvent fait référence à une « atmosphère » particulière, stimulant la créativité.

- L'idée est fabriquée de toutes pièces. Elle est le résultat d'un processus cognitif (interprétation de l'environnement) et productif (assemblage de différents éléments validés par l'expérience individuelle).

La génération d'idées est un cas extrême, de plus en plus présent dans la production de biens et de services. La valeur ajoutée produite dans certaines industries (Jeux vidéo, design, génie logiciel...) repose de plus en plus sur l'imagination et donc des ressources endogènes générées.

[9] Cité par G.Benko in Développement local, quels Modèles ? *Sciences humaines* , Hors-série n°8 Février-Mars 1995 pp.36-40.

1.1.3 Théories relatives aux ressources

Les théories qui s'appuient sur le rôle des ressources se sont développées à partir des travaux de Ronald Coase[10]. Celles-ci ont ensuite été enrichies par les réflexions sur l'autonomie de l'entreprise dans son environnement.

1.1.3.1 La théorie des coûts de transactions

La théorie des coûts de transactions a longtemps marqué le champ d'études des réseaux d'entreprises. Elle repose sur une analyse des modes et des coûts des transactions entre les firmes. Elle essaie de construire des lois permettant de justifier les choix d'une entreprise entre les ressources exogènes (le marché, le contrat) et les ressources endogènes (la hiérarchie).

Le premier à évoquer une explication des choix des firmes fut Ronald Coase[11]. Il définit la transaction comme la transmission entre firmes d'un bien ou d'un service. Elle est réalisée par un Entrepreneur-Coordinateur et non un Entrepreneur-Créateur. Oliver Williamson, souvent montré comme le disciple de Coase, étudie les différents types de transactions et les arrangements entre entreprises. Ceux-ci dépendent systématiquement de caractéristiques liées aux coûts et à leur formation[12]

Pour démontrer sa théorie il utilise le mode de réflexion suivant :

Les acteurs d'une transaction ont naturellement tendance à réduire le coût de celles-ci, mais cela est difficile par le fait que chaque acteur use de sa rationalité limitée et d'opportunisme pour optimiser sa propre situation. Pour empêcher toute action opportuniste d'un seul acteur qui imposerait sa logique aux autres, les transactions sont soit organisées par le marché, soit intégrées dans des relations structurées prémices de réseaux.

---

[10] Coase R. (1937) *The nature of the firm*, réédité en 1987 sous le titre « *La nature de la firme* » Ed. Economica. Paris

[11] The nature of the firm Op. Cit

Les transactions sont caractérisées par des coûts *ex ante* (Coût de l'information, coûts de négociation et coûts liés à la formation du contrat), par des coûts *ex post* (Coûts liés à l'assurance et la réalisation du contrat). Ces coûts de transaction se rajoutent aux coûts de production et forment ainsi le coût du produit à l'arrivée chez le client.

Ces coûts dépendent du comportement des acteurs et de l'importance de l'environnement. Williamson détermine trois facteurs qui interviennent dans la variabilité des coûts de transaction.

- Les investissements propres à la transaction (Asset specificity)
  Il s'agit des investissements en termes humains et matériels qui sont nécessaires pour que la transaction puisse se faire. La rentabilité de ces investissements est difficile à déterminer en soi. Si l'amortissement de ces sommes s'accroît avec une augmentation des transactions, celui-ci est contre-balancé par un accroissement des coûts nets de transaction (exemple : transports).

- L'incertitude (Uncertainty)
  L'incertitude en augmentant joue sur les coûts de transaction *ex ante* et *ex post*. Les coûts d'information, de négociation et de formation des contrats augmentent en fonction de l'incertitude par le fait que les acteurs doivent renforcer leur propre position en s'informant plus, en bouclant des contrats solides prévoyant le maximum d'événements incertains. Les coûts *ex post* croissent aussi par le fait que l'incertitude introduit une imprévisibilité des événements qui produisent des tensions entre les acteurs.

- La fréquence (Frequency)
  Si la fréquence des transactions est élevée, des effets d'expérience, de synergie et des économies d'échelle apparaîtront. Ceux-ci s'accompagnent souvent d'une diminution des coûts de production.

[12] Williamson O.-E.(1981), Economics of organization : the transaction cost approach In *American journal of sociology*, #87, pp 548-577

Par ailleurs, les arrangements institutionnels influencent les coûts de la façon suivante selon qu'il s'agit de l'organisation, du marché ou du réseau.

	Marché	Réseau	Entreprise
Capacité et efficience des ressources allouées	++[13]	+	0
Contrôle bureaucratique et direction	0	-	--
Influence des changements dans l'environnement	++	+	0
Influence des changements de la transaction	0	+	++
Coûts liés à l'arrangement	0	-	--

Tableau 1 : D'après O. Williamson 1991, p. 281

La théorie des coûts de transactions tente de montrer que les réseaux sont plus efficaces que les marchés[14]. Les coûts de recherche de partenaires sont réduits, ainsi que les coûts de formation des contrats, de négociation et de contrôle. Par ailleurs, il existe une communication de meilleure qualité entre les partenaires ce qui permet de transférer du savoir et des savoir-faire qui améliorent la compétitivité intrinsèque des partenaires. Enfin, cela évite parfois des doublons (Contrôle de qualité) et rend possible un transfert rapide d'innovation.

Le réseau semble plus efficace que l'organisation interne de la création de ressources. Il implique une meilleure écoute générale de l'environnement et la réversibilité de l'action sans grands dommages. Le réseau permet de contourner facilement des conservatismes internes par l'intervention de l'environnement.

La théorie des coûts de transactions n'est pas exempte de critiques. Même si elle se tient d'un point de vue strictement économique. Elle semble avoir du mal à intégrer des éléments difficiles à quantifier et à qualifier comme « la confiance ». Comment mesurer « la confiance » ? et l'intégrer dans l'évaluation d'un coût ?

[13] ++ Réduction forte des coûts de transaction ; -- Augmentation forte des coûts de transaction ; + Réduction des coûts ; - hausse des coûts ; 0 : effets négligeables

[14] Sydow J. (1992) *Strategische Netzwerke: Evolution und Organisation*, Opladen, p.143

L'autre question à laquelle se heurte cette théorie a trait à la richesse des composantes des coûts de transaction mis en évidence par Richardson[15]. Pour Coase et Williamson le choix entre le marché et la hiérarchie se fait à partir d'une inéquation :

Coûts de génération de la ressource ≠ coût d'acquisition de la ressource sur le marché

Or les deux termes de cette inéquation sont très difficiles à déterminer, il existe des coûts matériels (matière première, énergie...), des coûts logistiques (transports, stockage, manutention...), des coûts immatériels (information, contrat, ...) et des coûts humains (main d'œuvre, création ...) dans chacun d'eux. Prenons en exemple le travail d'un designer qui dessine une pièce : Il y a dans cette action simple à la fois des données technologiques issues des méthodes d'analyse fonctionnelle et d'analyse de la valeur (ce qui est mesurable en terme de coût) et un acte de création esthétique (qui n'est pas mesurable en terme de coût).

Même si cette théorie n'est pas utilisable dans notre cas, nous pouvons retenir deux points importants qu'elle souligne. Tout d'abord le réseau est une alternative au marché et à la hiérarchie. Les réseaux d'entreprises représentent une troisième voie. Ensuite, cette théorie insiste sur la notion d'entropie dans la recherche de ressources. Globalement, les acteurs essaient de déterminer un processus d'obtention des ressources en dépensant le moins d'énergie possible.

D'autres apports théoriques peuvent éclairer notre démarche, en particulier, la théorie de la dépendance des ressources qui se base sur le fondement de l'autonomie des organisations.

[15] Richardson G.B. (1998) The organisation of Industry, In *The Economics of Imperfect Knowledge: Collected Papers of G.B. Richardson (Economists of the Twentieth Century);* Edward Elgar Publishing.

1.1.3.2 Théorie de l'autonomie des organisations

La théorie de l'autonomie s'est développée à partir des réflexions menées en sciences sociales sur les échanges. Elle repose sur le principe que les organisations sont en lutte permanente pour obtenir une plus grande autonomie, ce qui implique la recherche d'une frontière entre le contrôle externe et la maîtrise propre de l'organisation.

L'origine de cette théorie est que toute organisation a besoin de ressources pour assurer son existence. Celles-ci se trouvent en partie dans l'organisation et en partie dans son environnement. Cela a comme conséquence que chaque organisation doit se mettre en rapport avec une autre organisation qui dispose de ces ressources (Cf. 1.1.2). Ainsi, l'entreprise devient dépendante d'autres organisations environnantes qui disposent d'une partie des ressources dont elle a besoin. La survie de l'organisation provient de sa capacité à maîtriser ces ressources et donc des contingences environnementales. Selon cette logique l'organisation tendra à agrandir son autonomie donc ses capacités propres pour ne pas être trop dépendante d'un environnement qu'elle ne maîtrise pas.

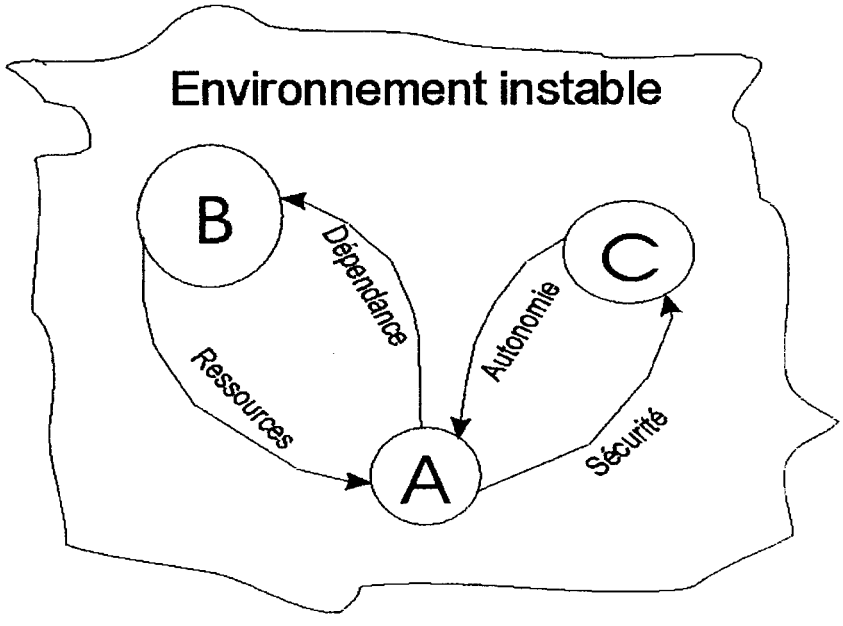


Figure 2 : Schématisation de la « Resource dependance » : Pfeffer et Salancik, 1978, p. 150

Comme nous pouvons le constater sur le schéma ci-dessus, il résulte de cette situation un paradoxe. D'une part, les entreprises recherchent la stabilité et la sécurité dans leurs relations avec les autres organisations et ainsi renforcent les structures de

coopération qui permettent un meilleur contrôle de l'environnement instable. D'autre part, en s'accroissant, les structures de coopération s'institutionnalisent et il en résulte une perte d'autonomie pour l'organisation. Les réseaux d'entreprises apportent une autonomie structurelle par le fait qu'ils multiplient les partenaires potentiels, tout en gardant un bon niveau de sécurité. Ainsi, l'autonomie de l'entreprise est maintenue tout en augmentant la capacité d'accès aux ressources.

Ceci modifie la notion de management de l'organisation, car à la fonction de recueil de l'information va primer sur la fonction de décision : « *Avant d'exercer un choix, des informations sur l'environnement et les conséquences des différentes alternatives doivent être acquises et vérifiées. Ceci fait, le choix est souvent évident. Au lieu de décrire le management comme la prise de décision, nous pouvons le [management] décrire comme le recueil d'informations* »[16] précisent Pfeffer et Salancik. A cette définition particulière du management les auteurs ajoutent des conditions particulières d'élaboration des réseaux interorganisationnels.

- Il existe toujours un intérêt commun clair pour toutes les organisations participantes au réseau,
- La dépendance entre participant est en sens unique,
- La multiplicité des relations entre organisation est toujours du même niveau, il n'y a donc pas de hiérarchie dans les réseaux. Par extension cela réduirait à néant certaines formes de pouvoir[17],
- Il existe une taille critique, que le réseau ne peut dépasser du fait de conditions de régulation.

Cette théorie est critiquable sur plusieurs points. Comme dans la théorie des coûts de transactions, les auteurs font une totale abstraction du contexte sociologique du réseau. Par ailleurs, ils considèrent le manager comme totalement libre de ces actes. Or, celui-ci

[16] Pfeffer J. et Salancik G.R. *The design and management of externally controlled organizations* In Pugh D.S. *Organization Theory*, London p. 155 (*traduit par nos soins.*)

[17] D'après la typologie des pouvoirs de French et Raven, certaines formes de pouvoir dépendent de la structuration hiérarchique des organisations.

doit rendre des comptes à des actionnaires ou à sa maison-mère. Enfin, la notion de performance et d'efficience sont totalement occultées.

Nous pouvons retenir plusieurs points de cette théorie. Tout d'abord, la lecture des réseaux d'entreprises doit reposer sur l'information. Elle est un élément primordial à la base de la construction de la relation entre une entreprise et son environnement. Ensuite, les auteurs affirment que le réseau représente une forme de relation informelle dont la structure reste légère et non hiérarchisé. Enfin, nous retenons que le réseau pour des raisons de régulation ne peut dépasser une certaine taille

D'autres éléments théoriques ont été apportés par les membres de l'I.M.P., ceux-ci considèrent la relation comme une ressource.

1.1.3.3 La relation vue comme un investissement.

Les chercheurs de l'I.M.P.[18] ont réalisé des travaux sur les réseaux d'entreprises en se focalisant sur les marchés des investissements industriels. Ils décrivent ceux-ci comme des relations stables dans la durée. Relations, dans lesquelles plusieurs acteurs interagissent (clients, fournisseurs, installateurs, intermédiaires...). Leur démarche part de la théorie de l'autonomie en constatant que chaque entreprise est limitée par ses ressources propres et qu'elle recherche des « complémentaires » qui apporteront ces ressources manquantes. Il se crée ainsi une dépendance.

L'environnement est considéré comme hétérogène et compte plusieurs entreprises pouvant jouer le rôle de « complémentaire ». Il faut choisir le « complémentaire » qui permettra la meilleure collaboration. L'entreprise détermine son choix sur la nature de la relation qu'elle souhaite avec son « complémentaire » (coopération, complément, concurrence), mais aussi le profil organisationnel qui sera la plus apte à la collaboration (ressources du « complément », culture, structure du

[18] International/Industrial Marketing and Purchasing Group : groupe international de recherche sur le marketing et les achats, composé à son origine autour de chercheurs scandinaves (Université d'Uppsala) notamment Hakan Hakansson.

« complément »). De ce fait apparaissent, entre les membres d'un réseau, des relations variées (confiance interpersonnelle, sympathie réciproque, échange de procédés industriels, contrats sur le long terme....) . Johanson et Mattson[19] expliquent qu'ainsi chaque entreprise a sa place dans le réseau et cette place détermine le succès des relations de tout le réseau.

L'environnement étant dynamique, les entreprises organisées en réseaux effectuent des ajustements permanents pour que le réseau garde sa capacité à subir les contraintes provenant de celui-ci. Cette image rappelle celle du cycliste qui tombe s'il arrête de pédaler. Cette recherche constante d'effectivité a pour conséquence de resserrer les liens entre les différents membres qui composent les réseaux. Ainsi naissent un langage commun, des produits communs ou des moyens de contourner les règles.

En renforçant les liens, les coûts d'établissement de la relation augmentent (moyens de communication, frais de déplacement pour se rencontrer...) et petit à petit la relation se mue en investissement : *« La situation évolue jusqu'à ce qu'apparaissent des mécanismes de résolution de conflit pour éviter de « sortir » un membre, parce que cette dernière solution n'est ni attrayante, ni facile ».*[20]

Etant stable, la relation est alors une ressource qui procure des informations, mais aussi des conditions de construction d'une meilleure transaction (la négociation est plus facile). Malgré cette stabilité apparente entre deux individus, il en va différemment du réseau qui est en mouvement permanent comme le rappelle Håkan Håkansson *« Un réseau n'est jamais stable ou en équilibre, mais changeant de plusieurs façons en permanence »*[21]

[19] Johanson J., Mattson L.-G. (1991) Interorganizational relations in industrial systems: a network approach compared with the transaction-cost approach. In Thompson G., Frances J., Levacic F. *Markets, hierarchies and networks/ the coordination of social life,* London, pp 256-264

[20] Johanson et Mattson; 1991, Op. Cit.. p.259 *(traduit par nos soins)*

[21] Hakansson H. (1989) *Corporate technological behaviour – Co-operation and networks*, p. 170 *(traduit par nos soins)*

Les critiques que l'on peut formuler sur ces travaux tiennent à leur concentration sur les seuls marchés de biens industriels. Aucun test n'a été réalisé dans un nombre suffisant de branches ou dans un contexte autre que l'acquisition d'un outil de production et sa maintenance. Par ailleurs, comme dans de nombreuses études empiriques portant sur les réseaux, il est difficile d'adapter le cadre à théorique et méthodologique.

Nous retenons de cette approche que les réseaux d'entreprises sont des objets organisationnels dont la structure est fortement instable. Cette instabilité est vitale, car elle le signe d'une recherche permanente du meilleur compromis pour l'obtention d'une ressource par plusieurs firmes.

Les études sur les réseaux d'entreprises ne se limitent pas aux questionnements liés à la ressource. Comme nous l'avons montré dans ce dernier paragraphe, le questionnement sur les relations est très important, c'est pourquoi nous devons le développer maintenant.

1.2 Réseaux : Une question de relations

L'approche relationnelle des réseaux semble évidente. Les relations sont un trait fondamental de ceux-ci. Plusieurs auteurs ont travaillé sur l'origine et la nature de la relation dans les réseaux d'entreprises. Nous développerons d'abord les concepts de territoires, de groupe social et de milieu. Les travaux publiées au début des années 1980 sur la troisième Italie ont relancé l'intérêt de la recherche pour les réseaux d'entreprise. Ces recherches faisaient explicitement appel à la notion de territoire comme élément fondateur du réseau d'entreprises sous la forme de district industriel. Derrière le territoire se dissimule la notion de groupe social. Ce n'est pas la nature physique du territoire qui forme le réseau, mais bien le groupe social qui vit sur ce territoire. Enfin nous aborderons la notion de milieu. Cette dernière se focalise sur la production de réseaux d'entreprises par de besoins et de capacités locales.

Ensuite, nous insisterons sur les différentes théories qui expliquent la construction et le fonctionnement du lien social. L'approche de la sociologie et de l'ethnologie sont importants. Certaines reposent sur une lecture des sociétés tribales, d'autres se basent sur le fonctionnement des communautés et leurs modes de régulation. Avant d'aborder ces théories, déterminons les relations productives et économiques.

1.2.1 Les relations économiques et productives

Les théories basées sur la création des réseaux d'entreprises à partir des ressources mettent en exergue la dimension économique de la relation inter-entreprise. Nous analyserons succinctement les éléments de cette relation économique. Un concept régulationiste a été formulé au milieu des années 1980, celui-ci explique le succès des réseaux d'entreprises à partir de la différenciation de la demande.

1.2.1.1 Les relations économiques.

Dans les théories sur les coûts de transactions, on distingue les notions de hiérarchie et de marché : La hiérarchie étant « l'intérieur » de l'entreprise et le marché tout ce qui est extérieur à l'entreprise.

Le marché est défini comme un lieu (géographique ou virtuel) où deux protagonistes échangent des biens, des services et des moyens de paiement. Ces échanges sont symétriques, c'est-à-dire qu'il y a rencontre entre une « offre » et la « demande ». Le marché est donc la matérialisation d'une relation entre deux individus qui cèdent et reçoivent un produit (entendu au sens large). Ainsi les systèmes d'échanges locaux (SEL) permettant le troc de services sont des marchés.

Pour les économistes, la valeur d'un produit se construit en fonction de la quantité offerte et de la quantité demandée. La valeur du produit est déterminée par le point de rencontre entre l'offre et la demande dans un système de concurrence « pure et parfaite ». Par conséquent toute transaction se fera au prix du marché et de façon

anonyme, sans que le client ou le fournisseur tienne compte de facteurs autres que la qualité du produit et son prix.

D'un point de vue purement théorique, il n'y a rien à redire, mais du point de vue des pratiques courantes, l'intermédiation du marché n'est nullement pure, parfaite et anonyme. Un certain nombre d'éléments remettent en cause un modèle inadapté à la réalité. Ils sont de nature psychosociologique et technique .

Le lien affectif est un élément qui est souvent pris en exemple parce qu'il est simple à comprendre. Le fournisseur et le client réalisent des échanges au-delà de la recherche d'une optimisation de la transaction. Les facteurs explicatifs sont d'un autre ordre, il s'agit de sympathies nouées dans le temps par l'échange marchand ou non. Ainsi, on fréquente un garagiste parce qu'il pratique le même sport que vous, ou un agent d'assurance parce que vous avez fréquenté la même classe de lycée que lui.

Le système de distribution est un autre point sensible. L'échange commercial se développant, il se construit pour des raisons de logistique (éloignement, stockage...) un système qui s'intercale entre le producteur et le consommateur final. Ce système n'est pas forcément issu de relations économiques. Il peut aussi se construire sur des transactions qui tiennent compte de la personnalité de l'intermédiaire et de sa capacité à avoir « des atomes crochus » soit avec les consommateurs soit avec les fournisseurs. En effet, dans un système anonyme, il est très difficile de demander à un intermédiaire un produit aux caractéristiques très fines. Mais dans une relation personnalisée, il est possible de demander à l'intermédiaire de trouver un produit précis. Dans un tel système apparaissent des garanties quant à la qualité des produits et à l'assurance d'écouler une certaine quantité de produits[22].

Enfin, la connaissance des produits est un autre élément. Elle est présente partout, même dans le cas où le demandeur dispose d'une ressource en libre service, un cas de plus en plus fréquent. Le choix de la ressource ne se construit pas sur les seuls critères de qualité et de prix. Là encore, des facteurs affectifs interfèrent, certes de façon plus

[22] D'après Henri Mendras : *Eléments de sociologie* pp.167-172.

subtile. Lors d'une conférence, Franck COCHOY[23] narre de façon « croustillante » sa réflexion pour acheter quatre tranches de jambon que sa compagne avait inscrites sur la liste des courses du ménage. Tous ses choix se rapportent à la rationalité, mais celle-ci se conçoit bien au-delà du rapport qualité/prix. Plutôt que d'une rationalité limitée, il s'agit plus d'une rationalité intégrant des dimensions affectives. Une mère achètera telle marque de pâte à tartiner à ses enfants parce que sa maman faisait déjà ainsi[24]. Cette dimension affective semble croissante dans les modes de consommation actuels[25].

L'échange et donc la quête de ressources sont aussi une façon de construire des liens sociaux, des réseaux, une organisation collective. Dans l'échange il y a bien plus que ce qui est échangé, il y a la construction de liens durables entre des individus qui se groupent autour d'un même « produit ».

1.2.1.2 Les relations productives et modification de la demande.

Les relations peuvent aussi servir à la constitution d'un produit complexe. L'approche de Michael Piore et de Charles Sabel va dans ce sens. Selon ces auteurs il existe une tendance générale à la diversification des produits due à une évolution de la demande.

Au début de l'industrie automobile, il existait des centaines de constructeurs qui tous fabriquaient des produits sur mesure. A l'aube du XX^{ème} siècle, Ford, puis d'autres constructeurs se mirent à produire des automobiles à la chaîne. Cette massification de la production engendra l'apparition du modèle unique. Selon la formule célèbre, vous pouviez alors demander n'importe quelle couleur pour votre Ford T, pourvu que ce soit le noir.

Il y eut à ce moment une forte intégration verticale des processus de production. L'usine Ford de Rivière Rouge en était l'emblème ; D'un coté rentrait les matières

[23] Le choix du jambon emballé en grande surface ou l'économie du packaging, In *le journal de l'Ecole de Paris du management* n°15, Janvier-Février 1999.
[24] Il s'agit d'ailleurs du principal argument de Ferrero pour son produit Nutella.
[25] Filser M. (1996) Vers une consommation plus affective. *in Revue Française de Gestion* n°110

premières (minerais), de l'autre coté sortaient les Ford T. Quatre vingt mille salariés travaillaient sur ce site industriel.

Mais la demande a évolué. Aujourd'hui, les véhicules automobiles sont proposés avec plusieurs motorisations, des options et une centaine de coloris différents pour un même modèle[26]. Cette hausse de la diversification des produits répond à la variété des demandes. Pour que la production soit efficace il faut une forte spécialisation d'un nombre important de petites firmes. C'est le cas des fabricants de textile du Prato[27].

On passe ainsi du modèle unique à la demande unique et de l'intégration industrielle à la multiplicité des intervenants. En multipliant les intervenants, on multiplie les relations productives. Ces dernières se matérialisent alors en réseaux complexes qui prennent pieds dans des districts industriels.

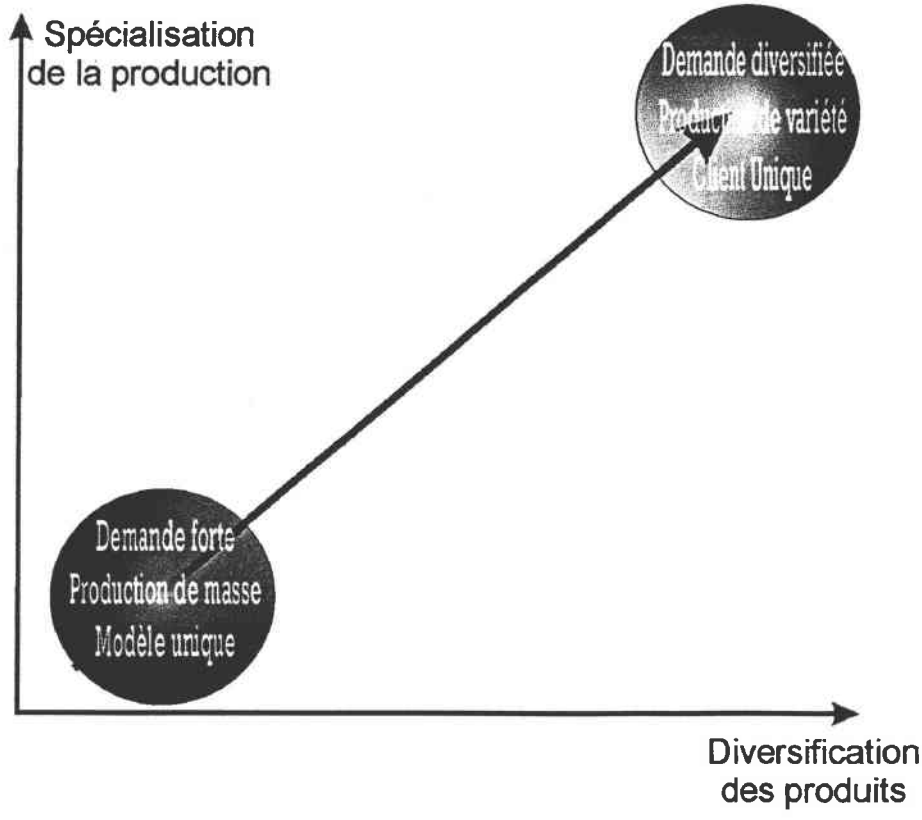


Figure 3 : Evolution du mode de production vis-à-vis de la nature de la demande

[26] La Lancia Y est proposée avec 112 coloris différents.
[27] Sabel et Piore op. cit. p.275

1.2.2 Les relations communautaires

Les relations communautaires semblent avoir un grand intérêt pour les aspects sociologiques des réseaux d'entreprises. Elles ont trois sources distinctes correspondant à des niveaux d'analyses différents, tout en restant pertinents : le territoire, la communauté humaine et les diasporas ou milieux.

1.2.2.1 Le territoire

La notion de territoire est à l'origine des travaux qui ont redonné un regain d'intérêt à la recherche sur les réseaux d'entreprises. Au début des années 1980, quelques travaux épars sur la troisième Italie, ni celle du Nord, industrialisée, ni celle du Sud, moins développée montrent qu'il existe des « organisations industrielles » performantes qui ne suivent pas le modèle dominant de l'industrie de masse. Cette coordination par le marché et par la réciprocité est mise en évidence par les travaux de Bagnasco, Triglia[28] et de Brusco[29]. Ceux-ci soulignent à partir de constats empiriques que le territoire joue un rôle fondamental dans la constitution de relations économiques et productives. Les auteurs concluent qu'il existe des caractéristiques sociales particulières dans les régions à développement endogène.

Dans cette même période, des géographes et des économistes Français, qu'on nommera « l'équipe grenobloise », se focalisent sur les mêmes questions. Courlet et Pecqueur[30] travaillent sur les « systèmes de production localisés », c'est-à-dire des organisations locales de production qui ont une unité géographique bien délimitée. « L'équipe grenobloise » construit sa recherche à partir d'une démarche empirique, de nombreux cas existent d'ailleurs dans cette région[31].

---

[28] Triglia C. et Bagnasco A. : *La construction sociale du marché : Le défi de la troisième Italie* , Ed. ENS Cachan (1988)

[29] Brusco S. : The Emilian Model: productive decentralization and social integration: *Cambridge Journal of Economics*, N°6 (1982)

[30] In Benko G. et Liepitz A. *Les régions qui gagnent*, PUF (1992)

[31] Pour n'en citer que quelques-uns uns: La vallée d'Oyonnax dans l'Ain qui depuis un siècle se spécialise dans la production et l'injection de matières plastiques. La Vallée du Grésivaudan dans l'Isère. Et les vallées alpines en général, tournées vers les activités agricoles et industrielles en basse saison et le tourisme en hiver.

La notion de territoire est déconcertante, car elle a une multiplicité de facettes selon que l'on procède à une approche administrative, culturelle ou individuelle.

Le territoire sous sa forme administrative est celui qui est le plus lisible. Il s'agit d'une aire géographique circonscrite par une frontière fixe à un moment donné. Dans cette aire règne un système administratif unique qui ordonne ses règles de fonctionnement. Les territoires peuvent être hiérarchisés et agglomérés les uns aux autres pour former d'autres territoires, jusqu'à l'Etat nation ou l'Etat fédéral. Ainsi, en France nous avons les communes, les cantons, les arrondissements, les départements, les régions et enfin la France. Cette conception du territoire date de la révolution de 1789 et a pour objectif de mettre fin à la féodalité. Elle est imposée par la plus grande unité territoriale, l'Etat-nation, qui organise son territoire en sous-territoires afin de mieux le contrôler. Cette vision stable et strictement administrative des territoires est contestée de nos jours par des territoires administratifs plus souples, les communautés de communes, les districts urbains ; ceux-ci sont une agglomération d'entités territoriales simples (des communes en générales) qui se réunissent volontairement pour construire un nouveau degré de territorialité. Inversement aux découpages administratifs cette forme de territoire est construite « par le bas » et non ordonnée par une autorité administrative supérieure.

Le territoire administratif, sous forme d'Etat-nation, a marqué particulièrement le XX^{ème} siècle. On a assisté à sa montée en puissance sur la totalité du globe terrestre, mais certains conflits actuels rappellent que cette notion n'est pas unique et qu'il existe d'autres notions de territoires. Qu'il s'agisse des conflits d'Afrique centrale (Rwanda, Zaïre) ou des républiques de l'ex-Yougoslavie (FYROM, Slovénie, Bosnie-Herzégovine, Kosovo), ils nous rappellent que la notion de territoire est fortement liée à la notion de groupe ethnique. Il s'agit ici d'une forme ancestrale de territoire qui est en rapport avec les notions de tribus et de clans. Chaque groupe ethnique occupe une aire géographique qui lui est propre, dans laquelle elle développe un mode de vie communautaire. Les limites de ces territoires sont souvent floues, permettant un certain nomadisme visant à alimenter la tribu, de lui permettre de puiser les ressources du territoire. Il existe parfois des *no man's land* entre deux territoires ethniques, des

territoires neutres qui servent de lieu de rencontre entre plusieurs ethnies pour négocier en cas de conflit[32], pour les rassemblements périodiques entre ethnies. Ces territoires ont très souvent un caractère sacré et sont interdits en temps normal.

La notion de territoire s'applique aussi aux individus et ceci au-delà de la notion de propriété. Chaque individu a des aires géographiques qui lui sont propres, qu'il s'agisse de lieu de vie, sa maison, d'un lieu de travail, son poste, son bureau, voire d'un lieu de loisirs, son restaurant, sa plage, sa forêt. Ces expressions du quotidien sont révélatrices de la relation entre le lieu et l'individu. Le cas du bureau est sans doute le plus intéressant à analyser. Si vous confier un bureau a un salarié, il en fera un lieu privé en quelques heures. Il déplacera les meubles si cela est possible, il installera généralement quelques photos personnelles sur son bureau, une ou deux plantes vertes et quelques reproductions « qu'il aime bien » sur les murs[33]. En marquant ainsi le lieu de travail, il s'approprie un territoire sans pour autant être propriétaire des murs et même en sachant que son passage dans ce lieu sera provisoire.

Au départ, la notion de territoire paraît évidente dans son apport à la construction des réseaux. En effet, fonctionnant dans des territoires, ils permettent dans les années 1980-90 une formidable expansion des économies locales, ils doivent donc « jouer un rôle » dans ce processus. Toutefois cette relation reste floue et se doit d'être analysée par le biais des organisations sociales liées à celui-ci, approche qui semble plus pertinente.

1.2.2.2 Le groupe social

Outre le territoire, champ récurrent des travaux sur les réseaux d'entreprises, la notion de groupe social reste un élément fondamental pour expliquer sa constitution. En effet, les auteurs d'études empiriques[34] font appel à cette notion pour en expliquer le

[32] En Italie, il s'agit souvent du café du village comme le précise l'article de J. Manteneau « Brèves de comptoir dans la zone industrielle » paru dans Le Monde du 4/4/2000 J'ai pu constater cette pratique dans l'arc jurassien lors d'un voyage d'étude en 1998

[33] Voir à ce propos Fischer G.N. : *Psychologie de l'environnement social*, ed . Dunod (1997)

[34] Bagnasco, Brusco et Triglia op.cit.

succès. Mais le concept de « famille » a lui aussi, comme le territoire, différentes dimensions.

La famille au sens strict est aujourd'hui confondue avec l'idée de groupe domestique nucléaire formé par les parents et leur progéniture qui vivent sous le même toit. Il s'agit d'une forme restreinte de la famille dans lequel le lien de filiation est de degré 1, voire de degré 2 ne couvrant qu'un seul couple central. Cette vision restreinte peut-être élargie de différentes façons : la parenté, mais aussi le clan et la tribu.

La parenté correspond à ce que l'on appelle un lignage, tous les membres d'une même « famille » ont un ancêtre commun auquel ils se réfèrent. Cet ancêtre peut remonter à plusieurs générations, comme dans les familles nobles. Ce groupe élargi est composé de plusieurs collatéraux que sont les oncles, les tantes, les cousins et les cousines. Ces familles sont encore élargies par des alliances (mariages). C'est cette dimension de la famille à laquelle font référence les travaux sur la troisième Italie. Ainsi certaines régions sont composées de quelques familles qui se sont accrues, mais dont chacun connaît le lignage et les faits commis par les ancêtres.

Le clan est une autre forme de famille élargie. Il s'agit d'un groupe social qui prétend descendre d'un ancêtre unique, mais contrairement à la parenté cette descendance n'est pas génétique, elle est spirituelle. Dans certains cas, l'ancêtre en question est lui-même un mythe (personnage imaginaire, Demi-dieu, héros populaire, plante...) dans ce cas il est souvent représenté par une image, le totem.

Enfin, la tribu est un groupe social qui réunit plusieurs clans proches et qui se définit par rapport au territoire sur lequel elle vit. L'image conventionnelle de la tribu est un groupe, plutôt primitif qui se retrouve dans des rituels et des conventions communes. L'anthropologie fût la science qui étudia ce tribalisme. Depuis peu, la notion de tribu est aussi appliquée à des groupes humains dans les sociétés occidentales qui ont eux aussi des mythes, des rites et conventions communes[35]. Ceci peut paraître étonnant pour des sociétés de droit, pour lesquelles ces formes d'organisation devraient avoir disparu

[35] Claude Riveline : Le retour des tribus *in Sociétal*, N°9, Juin 1997 , pp 39-44

depuis fort longtemps[36]. Nous reprendrons, l'exemple cité par Claude Riveline pour illustrer notre propos. Il y a quelques années un jeune cambiste engagea sa banque dans une seule transaction aux montants extravagants sur les marchés financiers. Il le fit comme convenu par la gestuelle particulière des cambistes. Cet acte entraîna sa banque et tout le système bancaire international vers une cascade de catastrophes financières. Les autorités de la place boursière, les sages de la tribu, se réunirent pour décider s'il était de bon aloi de faire marche arrière vu les conséquences désastreuses de cette transaction. Mais ils décidèrent que l'acte avait été fait dans les règles de l'art et qu'ils ne devaient donc pas revenir en arrière.

Ici, les chefs de la tribu ont donc entériné l'acte, parce que le rituel était en phase avec celui de la tribu. S'ils avaient annulé la transaction ils auraient fragilisé le rituel, chaque membre de la tribu sachant alors qu'il y a possibilité qu'une transaction malheureuse soit annulée. Mais au-delà des rites, on a aussi un événement qui participe à la création des mythes de cette tribu. Les rites et les mythes renforcent le lien social et donc le groupe.

Citons une dernière forme de groupe social : la diaspora. Une diaspora est souvent la reconstitution d'une « tribu » en dehors de son territoire d'origine. Deux formes notoires de Diaspora sont organisées en réseau : Le quartier parisien du sentier qui regroupe de nombreuses très petites entreprises dans le domaine du prêt-à-porter et qui a pour socle les communautés ashkénazes et séfarades. Les diasporas asiatiques, comme celle du treizième arrondissement parisien. A noter que l'unité territoriale est recrée pour la quasi-totalité des diasporas.

1.2.2.3 Le « milieu »

Si les premiers travaux sur les réseaux d'entreprise ont insisté sur la territorialité, puis sur l'importance des groupes sociaux dans leur formation, il existe des travaux

[36] La loi Le Chapelier de 1791 met fin aux corporations et tout groupe d'individus et par-là aux « tribus professionnelles » qui existaient alors.

empiriques qui s'appuient sur une forme éthérée de ces éléments, qu'on peut nommer « milieu ».

Citons le Groupement de Recherche Européen sur les Milieux Innovateurs (GREMI) et en particulier les travaux de Philippe AYDALOT[37]. Pour cette équipe, l'entreprise est sécrétée par l'environnement local. Il s'agit d'une approche évolutionniste qui prétend que le territoire est propice à la création d'entreprise et à l'innovation. Les évolutionnistes recherchent à comprendre l'évolution des entreprises et du développement technologique. Pour cette école, il y a auto-production de l'entreprise parce qu'elle répond à un besoin local. Cette entreprise est donc directement insérée dans une forme de réseau. A ce niveau, les notions de territoire et de groupe social restent relativement floues. Même si une approche territoriale existe (le milieu local), celle-ci est discutable. En effet, la proximité géographique des clients ou des fournisseurs n'est pas un élément impérieux qui fixerait l'entreprise dans un territoire. Le « milieu » est une notion vague qui intègre non seulement les acteurs du marché, mais aussi les acteurs de l'innovation (universités, laboratoire de recherche...) et seule la distance de transmission des informations joue un rôle effectif.

Enfin, il existe des formes de réseaux construits *ex-nihilo*, c'est-à-dire ni sur un territoire, ni même à partir d'un groupe social. Le cas le plus connu est la Silicon Valley, réseau initié de toutes pièces par deux universitaires du Massachusetts Insitute of Technology de Boston qui partirent pour la Californie dans les années 1960. De nombreux créateurs indépendants y ont créé des entreprises nouvelles dans le domaine de l'informatique. Certaines entreprises, comme Apple, sont des références mondiales en la matière. Aujourd'hui ce véritable district industriel, La Mecque de l'industrie informatique, regroupe à la fois des entreprises de petite taille et des entreprises mondiales[38]. Il est nécessaire de s'interroger sur un tel cas. Il nous renseigne sur les éléments indispensables pour définir le socle communautaire à la base de ces réseaux d'entreprises.

[37] Aydalot P. (1986) *Milieux innovateurs en Europe*, GREMI, Neuchâtel, CH.
[38] Thierry Weil, Quand les éléphants dansent avec les puces, *Le journal de l'Ecole de Paris* du management, N°5, Juillet-Août 1997

Un point commun à la notion de milieu innovateur et à la Silicon Valley est la recherche universitaire. Celle-ci remplit le rôle de territoire, elle rayonne sur des zones de proximité. Elle joue aussi celui de groupe social car les chercheurs font eux aussi partie d'une tribu avec ses rites et ses mythes. Et enfin, l'université joue le rôle de lieu de rencontre, d'échanges d'idées, de création de théories et de technologies qui se contredisent ou se complètent.

Nous pouvons retenir de cette section (1.2.2) que si le territoire jouent apparemment un rôle important dans la structuration des réseaux d'entreprises ce n'est que parce qu'il abrite des communautés. Ce sont ces groupes sociaux plus ou moins identifiables qui servent de point de démarrage du réseau. Un autre point notable est que les réseaux d'entreprises se construisent autour d'une activité centrale. Il peut s'agir d'une activité artisanale ou d'une recherche de pointe. Ces activités semblent avoir un point commun : l'élément d'information au sens le plus large y est présent.

1.2.3 Théories relatives aux relations dans les réseaux.

Comme nous l'avons démontré plus haut, la notion de territoire a conduit vers l'idée de groupe social, puis de milieux. Les sociologues apportent un éclairage utile à la compréhension des réseaux, par le fait qu'ils décodent la construction des liens sociaux et leur fonctionnement .

1.2.3.1. La construction du lien social

« L'Etre Humain est un animal social » voilà une affirmation qu'il est difficile de réfuter. Pourtant cette sociabilité ou plutôt l'origine du lien social est diverse. Le lien social se construit sur un système de cognition commun à partir d'événements. Les individus construisent la même image mentale de cet événement et sont reliés entre eux par l'affectivité en rapport à celui-ci. Toutefois, le niveau d'analyse et donc l'image mentale qui en résulte peut être différente.

Comme le précise Emile Durkheim, dans les tribus la construction du lien social se fait à partir de mythes[39]. Ce mythe, réel ou imaginaire, part d'un vécu commun du groupe social. Le groupe a les mêmes croyances. Celles-ci sont souvent liées à la création, l'origine de ce groupe social, on parle alors de mythe fondateur. Ce mythe est transmis de génération en génération soit de façon orale, c'est le cas dans certaines peuplade ou de façon écrite, comme La Bible par exemple. Ces mythes sont agrémentés de rites (Cf. 1.2.3.2). Ainsi, c'est une idée commune qui fonde le groupe social. C'est parce que tous les individus ont une opinion subjective commune qu'ils se retrouvent.

Dans les réseaux d'entreprises, le mode de création du lien social est double. Il est sociologique quand les réseaux se construisent aux seins de systèmes familiaux comme dans le centre de l'Italie, ou dans l'Arc Jurassien français. Dans ce dernier cas, les réseaux d'entreprises se sont constituées au XVIII^{ème} et XIX^{ème} autour de familles calvinistes, courant de la religion protestante. Par ailleurs, il existe aussi un lien social reposant sur l'activité. La plupart des réseaux d'entreprises se sont construits à partir d'activités artisanales. Il s'agit d'activités anciennes, avec des savoir-faire transmis de façon orale, des coups de main particuliers et une culture développée du secret[40]. De nos jours, d'autres notions comme le profit et la compétitivité peuvent avoir une valeur de mythe[41].

Mais, le lien social peut se construire d'une façon objective, c'est-à-dire qu'il transite par l'objet reconnu. Au départ il y a un précepte pascalien : « *accepter une chose pour vraie, que je ne la connaisse évidemment comme telle* ». Cela signifie qu'il faut essayer d'avoir un regard objectif sur les « choses ». L'objet devient alors le facteur qui est à l'origine de la construction du lien social. Parce que nous nous intéressons aux mêmes objets et que par ailleurs nous sommes des individus « libres et égaux en droits », nous allons tisser un lien à travers ces objets. Le terme objet ne désigne pas seulement des éléments matériels. Il est ici à comprendre sous sa forme la plus large, une presse à injecter est un objet au même titre qu'un débat.

---

[39] Durkheim E ; *Les formes élémentaires de la vie religieuse*, PUF, 1985

[40] Mangematin Y. et Sarter S. *Réseaux et flexibilité, l'exemple d'une industrie d'art, les cristalleries lorraines*, cahier de recherche, N°19/9.94, CESREM, METZ

[41] Juffé M., *Les fondements du lien social*, PUF, 1995

Ces liens sociaux rationnels apparaissent sous la forme d'échanges de biens, de services, d'information et d'argent au sein des réseaux d'entreprises. C'est la base du marché, celui-ci est d'autant plus rationnel qu'il peut être mis en équations. En effet, des individus rationnels cherchent à optimiser l'échange, à avoir le juste bien au juste prix.

1.2.3.2. Les fonctionnements du lien social.

Le lien social va fonctionner de façon différente selon la nature de sa construction. Il existe de nombreuses théories à ce sujet. Focalisons-nous sur deux approches : l'une tribale, l'autre issue d'une analyse sociologique des processus de décisions.

Emile Durkheim précise « *L'affirmation d'un rite ne se perpétue que s'il trouve une tribu pour l'observer et un mythe pour lui donner un sens* »[42]. Il faut donc trois éléments qui vont participer à la naissance de la gouvernance du lien social. Une tribu, constituée sur des mythes et des rites qui vont se perpétuer. Un certain nombre de ces rites vont avoir pour objectif de gérer le lien social entre les individus.

Les rites attribuent des rôles sociaux. Ils sont des comportements codifiés. Les individus qui y participent ont des rôles prédéfinis : demandeurs, arbitres, médiateurs (entre les individus ou avec des personnages mythiques...) Entre ces acteurs va alors se dérouler un processus préétabli. Le passage à l'âge adulte est très souvent codifié dans les tribus. Il s'agit d'un cérémonial (acte codifié) qui consiste à marquer le passage de l'enfance à l'âge d'adulte. Dans certaines tribus il s'agira de faire preuve de courage en marchant sur les braises ou en sautant à l'élastique (Bungee jumping). Dans d'autres il s'agira d'une cérémonie religieuse (profession de foi). Aujourd'hui dans nos sociétés contemporaines occidentales, le passage du permis de conduire peut faire figure de passage de l'état d'enfant, dépendant des transports en commun et de la voiture familiale, au statut d'adulte, libre de ses mouvements. Le formateur à la conduite est alors un

[42] Durkheim cité par C. Riveline op. cit

« gourou » et l'inspecteur un arbitre qui, par l'acte de signature du petit papier rose, vous admet dans la tribu des conducteurs

Les rites instituent des réponses. Il apporte un certain nombre de réponses codifiées. Il s'agit d'actes, qui ont pour objectif de maintenir la cohésion sociale. Le rite est alors un instrument de régulation. Il s'agit d'actes à faire dans des cas précis ou des interdits. Les dix commandements sont ainsi dix règles à respecter pour maintenir la tribu de David, pour lui donner une cohésion sociale. Il en va de même pour les panneaux indicateurs sur les routes, qui sont des ordres en vue de maintenir l'ordre social de la tribu des conducteurs. Mais toutes les réponses aux problèmes qu'un individu rencontre ne sont pas forcément préétablies. Dans ce cas il existe un rituel qui doit lui permettre de trouver la réponse. C'est la fonction remplie par les chapelles des Saints Auxiliaires. Ces chapelles, à l'écart des villages, doivent permettre à l'individu de poser sa requête à un Saint qui a « une spécialité ». Ce dernier matérialisé par une statue doit être prié. Des processus d'introspection, de réflexion sont sans doute liés à la prière, ceci aidera sans doute à trouver une réponse.

Une autre façon de cerner le fonctionnement du lien social, est l'analyse des rapports entre acteurs et décisions. C'est ce qu'essaie de faire le sociologue R. Dahl par son approche du « community power »[43]. Il a étudié les structures informelles de pouvoir et de décision dans les collectivités à une échelle locale (associations, administrations...). Il en a déduit une théorie qui décortique le fonctionnement du lien social en trois phases :

- La relation acteur/acteur : Il existe des relations solides entre plusieurs acteurs. Ceux-ci se fondent sur l'échange d'informations qui au fil du temps intensifie la relation entre les individus.

- La connexion acteur/décision : La construction d'une communauté peut être décrite comme un flux permanent d'informations. Ces dernières engendrent des décisions rationnelles pour chaque individu, mais si l'on observe la totalité des

[43] Dahl R. (1961) *Who governs ? Democracy and power in an american city* , New Haven

décisions, celles-ci sont contradictoires. Or, seul un nombre restreint d'acteurs est amené à essayer de coordonner les décisions pour forger une cohérence globale.

- La coalition décision/décision : Les décisions qui suivent une orientation commune sont mises en commun, réunies. Mais cette coalition est variable en fonction de la stabilité du cercle d'acteurs qui est chargé de réaliser la mise en commun. Plus le cercle d'acteur est stable dans le temps, plus la coalition de décision sera forte et inversement.

Qu'il s'agisse d'une approche par la tribu ou d'une approche administrative, on peut en déduire que le fonctionnement de la relation induit trois éléments : des individus qui ont un statut, des informations qui sont des précurseurs de tout échange et des règles qui régissent l'échange.

1.2.3.3. La relation sociale comme substitut à la relation institutionnelle

Comment les relations communautaires et donc le lien social, forment-ils une ressource ? Nous avons déjà vu que la ressource amenait à la construction de la relation (Cf. 1.1.3.3), mais ici, il s'agit de constater comment le lien social « remplace » une ressource. Mark Granovetter est un sociologue qui a mené de nombreux travaux sur la recherche d'emploi dans différentes communautés aux USA[44]. Il a formulé la thèse de « l'embbededness », ce qu'on pourrait traduire par « l'enracinement ». Selon celle-ci, quand un individu ne peut pas obtenir une ressource par des relations institutionnelles, il se commute alors sur son réseau communautaire pour atteindre cette ressource comme l'illustre l'exemple suivant :

« Pour les noirs aux revenus modestes, l'isolement se révèle d'autant plus préjudiciable que les contacts personnels et les réseaux d'amitiés constituent les moyens les plus sûrs de trouver un travail favorisant la promotion sociale. Ces demandeurs d'emploi obtiennent rarement satisfaction en répondant à de petites annonces ; le plus souvent ils

[44] " *The strength of the weak ties*" en 1973 et "*Economic action and social structure*" en 1985

apprennent l'existence d'une embauche par hasard : ce sont leurs amis, leurs proches ou leurs voisins qui les renseignent ou qui les aident. »[45]

Il existe donc plusieurs relations possibles pour acquérir une ressource. L'individu opère un choix entre diverses possibilités qui lui sont offertes. Par ailleurs, d'après l'auteur, il existe un phénomène de recentrage sur les relations communautaires quand les relations institutionnelles n'apportent pas le résultat souhaité. Ainsi, l'individu « s'enracine » dans sa communauté.

1.2.3.4 La gouvernance

La « gouvernance » désigne le mode de régulation des rapports au sein d'un réseau. Ce concept, introduit par Michael Storper[46], repose sur la combinaison de différents partenaires (entreprises, agences publiques et parapubliques, système politique local) et de différentes formes de collaboration (Hiérarchie, sous-traitance, partenariat...). Selon les cas étudiés, un même réseau d'entreprises peut ressembler à un district industriel à l'italienne ou à un hypo-groupe très intégré.

Cette première approche, basée sur la relation marchande, semble insuffisante pour cerner la problématique du management des réseaux d'entreprises. Une seconde vague de travaux va enrichir cette approche en tenant compte cette fois de large système de relations humaines qui unit le territoire et les réseaux d'entreprises qui y agissent. On en déduit que la forme de gouvernance résulte d'une pluralité de conventions implicites.

Ces conventions portent sur des éléments purement industriels telle la qualité de fabrication de sous-éléments ou de produits, mais aussi sur des éléments de dimension humaine comme la confiance, la culture locale. Ainsi émerge l'acceptation d'une idée qui relie la société civile et la société économique au-delà des modes d'analyses purement socio-politiques ou économiques. Cette vision remet aussi en cause l'idée classique selon

[45] Issu d'un article de Douglas Massey paru dans le Monde Diplomatique, p. 3 , Février 1995

[46] Michael Storper, Allen J. Scott (1992) *Pathways to Industrialization and Regional Development*; Routledge et Storper M. et Harrison B. *« Flexibilité, Hiérarchie et développement »* In Benko et Liepitz *Les Régions qui gagnent* ; PUF,1992.

laquelle une organisation industrielle ne résulterait que d'une rationalité économique.

La démarche reste limitée. Bien qu'elle permette de détecter de nombreuses formes de relations, elle ne les décrit que très partiellement. La démarche de Storper repose sur le seul lien entre la gouvernance et les conventions plus ou moins tacites dans un réseau. Or, il est intéressant d'incorporer les notions d'apprentissage organisationnel dans une telle approche car elles participent à la naissance de conventions entre acteurs, mais sont en même temps l'objet de convention.

Nous pouvons conserver de la section 1.2.3 des points importants intervenant dans le processus de fonctionnement des réseaux d'entreprises. Tout d'abord, le réseau apparaît comme une structure qui se substitue aux institutions quand celles-ci sont défaillantes ou inefficaces. Le réseau rempli une fonction que d'autres organisations ne peuvent ou ne veulent remplir. Cette fonction est gérée à l'aide d'un processus collectif, mais dans lequel chaque acteur reste libre de ses décisions. Ceci engendre que chaque acteur doit s'engager dans l'action qu'il souhaite mener avec d'autres individus qui se sont engagés eux-aussi. Mais l'indépendance vis-à-vis des institutions n'est pas une règle absolue. Le concept de gouvernance admet une co-gestion du réseau par des entreprises et des agences publiques ou para-publiques. Un apprentissage collectif peut naître ainsi.

1.3. L'apprentissage organisationnel.

Que le réseau repose sur une logique de préhension des ressources ou bien sur des fondations communautaires, le maillage engendre un échange élevé d'informations qui conduit à un apprentissage mutuel. Ce concept est issu d'un courant théorique qui fait suite à la remise à jour de la notion de réseaux d'entreprises, et notamment sous la forme de districts industriels. Au lieu de montrer que le réseau est fondé sur un groupe social, ici, on essaie de découvrir les fonctions explicites et implicites que remplit le réseau. L'apprentissage mutuel dans les réseaux d'entreprises est un point étudié par

plusieurs chercheurs[47].

Dans un premier temps nous mettrons en évidence la richesse des flux d'informations au sein des réseaux d'entreprises. L'information est un élément qui construit le réseau. Elle assure sa structuration même si cette dernière est souvent informelle. Ensuite nous verrons quelle est l'information portée dans les réseaux. Enfin, nous constaterons qu'un réseau est aussi capable de générer des informations nouvelles.

1.3.1 Les flux d'informations dans les réseaux d'entreprises.

La grande quantité d'informations qui circule dans le réseau est d'origine et de nature différente. On peut distinguer trois formes d'informations, celle propre à l'existence du réseau, celle qui est portée par le réseau et celle qui est fabriquée par celui-ci.

1.3.1.1 l'information construit et assure le réseau.

Qu'il s'agisse d'une construction sur la base de transactions dans un partenariat industriel ou d'un système de production localisé, le réseau repose principalement sur l'échange d'informations.

Cette information est d'abord liée à la construction de la relation entre les partenaires. En effet, pour qu'un partenariat entre entreprises puisse s'établir, celles-ci doivent communiquer entre-elles. Il s'agit de mieux connaître les partenaires potentiels, leurs activités, les technologies utilisées, leur pratique antérieure du partenariat. Mais aussi les individus qui gèrent l'interface. Cette information construit *« la coordination des éléments décentralisés »*[48].

[47] Cooke P., Morgan K. (1990) Learning through networking, Regional industrial research report, N°5, University of Wales, Cardiff, GB et Pyke F. Sengenberger W. (1992) *Industrial districts and local economic regeneration*, International institute for Labour studies, Genève, CH,

[48] Charles Sabel In *Réseaux d'entreprises et développement local*, OCDE, 1996, p.35

Cette construction n'est pas définitive. Dans le système flexible qu'est le réseau, la coordination d'éléments centralisés se doit d'être permanente pour maintenir l'efficacité souhaitée à sa création. Ceci implique un flux d'information continu qui fixe le maillage du réseau. Ces informations sont toujours fonction d'un objectif final et collectif à atteindre.

Pour illustrer ce paragraphe avec un exemple prenons trois entreprises qui agissent dans un réseau de production. Dans un premier temps ces entreprises vont établir une communication pour s'informer mutuellement des capacités et des contraintes de chacun. Elles vont ainsi pouvoir définir leur mode de fonctionnement réciproque, c'est de l'information de constitution du réseau. Dans un second temps, une fois le réseau de production opérationnel atteint, ce flux d'information va se perpétuer dans le but d'un ajustement constant entre les partenaires.

Une deuxième forme d'information est celle qui est portée grâce à cette construction primaire.

1.3.1.2 L'information portée dans le réseau

Les informations qui servent à la constitution et au réajustement du réseau ne suffisent pas. Un second type d'information apparaît, celui-ci est propre au fonctionnement du réseau. Pour accomplir leur travail au quotidien les partenaires du réseau ont besoin de s'échanger des informations sur les actions en cours.

Il s'agit d'une information plus processuelle que conceptuelle. Elle prend la forme de date de livraison, de quantité et de qualité du produit à livrer etc. Cette information est utilisée par des opérateurs chez les différents partenaires.

Reprenons notre exemple du paragraphe précédent en supposant que ces différentes entreprises travaillent en flux tendus. Si la première firme fabrique des sièges pour l'industrie automobile, elle informera ses partenaires sur la qualité et la quantité de

tissu à livrer plusieurs fois par jour pour l'un et de la qualité et la quantité de mousse pour l'autre. Cette demande pourra être sécurisée par une troisième relation entre les deux fournisseurs pour vérifier qu'il n'y a pas de différences notoires et donc d'erreur dans les commandes. Si jamais une erreur apparaît dans les commandes, ces deux entreprises pourront renvoyer une information d'alarme vers les équipes de l'entreprise qui fabrique des sièges et leur signaler le dysfonctionnement.

Le fonctionnement répété de ces boucles d'information concernant le processus fait apparaître un troisième genre d'information.

1.3.1.3 L'information générée par le réseau

Le réseau a aussi la capacité d'engendrer de l'information qui n'existe ni durant la phase de constitution de la communication, ni dans une phase de fonctionnement ordinaire. Le croisement incessant d'informations entre plusieurs firmes va souvent produire une approche nouvelle de la production ou de l'exploitation.

Ainsi, à force d'échanger des informations, de corriger des erreurs, de réajuster le réseau, des conceptions nouvelles peuvent naître. Parfois de véritables innovations sont issues d'un réseau, alors qu'elles seraient restées lettre morte sans l'avènement de la collaboration. C'est la rencontre des membres d'un réseau qui va conduire à envisager différemment un problème. Non seulement, le nombre d'acteurs permet de générer plus d'idées. Mais la différence de culture des partenaires peut faire émerger l'idée et surtout faciliter les étapes de conception, de prototypage et d'industrialisation.

En continuant toujours avec ce même exemple, imaginons que nos trois partenaires ne sont pas satisfaits du résultat final obtenu. Une entreprise pourra proposer un système de thermocollage des tissus sur les blocs de mousse pour remplacer l'opération traditionnelle de dépose le tissu et les opérations de couture. Cette idée pourrait résulter du fait que le fabricant de tissu est informé des opérations de manutention du fabricant de siège et qu'il peut ainsi proposer une autre technologie apte

à supprimer cette opération. Les prototypes pourraient être directement testés. Le résultat des prototypes engage ou non la décision d'industrialisation de ce nouveau procédé et donc le réajustement du réseau.

Le haut débit d'information entre les entreprises d'un réseau créé un apprentissage mutuel.

1.3.2 L'apprentissage mutuel.

Les entreprises faisant partie de réseaux initient de façon implicite un processus d'apprentissage mutuel. Elles acquièrent, diffusent et appliquent des savoirs et des savoir-faire qui sont nés dans d'autres entreprises avec lesquelles elles sont en contact.

1.3.2.1 La diffusion de la connaissance

Pour comprendre la diffusion de la connaissance, il faut avant tout distinguer les savoirs tacites des savoirs explicites[49]. Une connaissance explicite est une connaissance qui est décryptée, articulée et mise en forme pour être transmissible en tant que telle, un cours par exemple. A l'opposé une connaissance tacite est une forme de connaissance non décryptée, un coup de main ou un comportement par exemple.

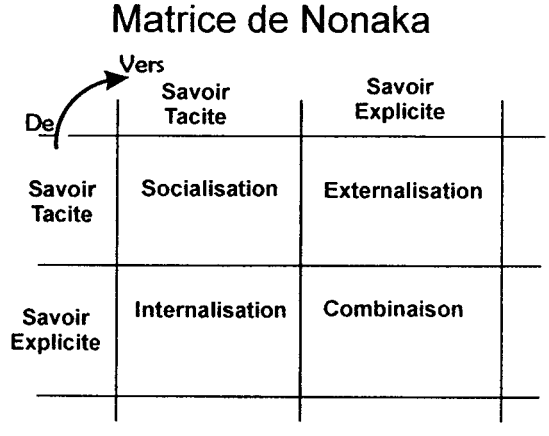


Figure 4 : Matrice de I. Nonaka sur les modes de diffusion des connaissances

[49] Nonaka I. (2000) L'entreprise créatrice de savoir *in* HBR-*Le knowledge management*, pp. 35-64, Editions d'organisation.

On peut ainsi déterminer une matrice qui figure la diffusion des connaissances. C'est ce qu'apporte I. Nonaka au travers de sa matrice[50] au travers de 4 positions :

La **socialisation** est la transmission d'un savoir tacite appris et intégré comme un savoir tacite. C'est le résultat de l'interaction entre deux individus dans un apprentissage social. La socialisation est plutôt comportementale et repose sur une acquisition en propre. Pour illustrer la socialisation, il peut s'agir de l'apprentissage de règles de distanciation pour un nouvel arrivant dans une entreprise. Ainsi il saura s'il doit appeler ses collaborateurs par leur nom ou leur prénom, vouvoyer ou tutoyer son supérieur hiérarchique.

L'**internalisation** des connaissances est la diffusion d'une connaissance explicite et qui est intégrée sous la forme d'une connaissance tacite. On peut illustrer cette forme de diffusion de la connaissance par l'apprentissage de la conduite d'un logiciel. Au départ il existe une diffusion de connaissances théoriques (mode d'emploi) qui au fur et à mesure de la pratique devient une connaissance tacite, un automatisme.

L'**externalisation** des connaissances est un processus inverse à l'internalisation. C'est-à-dire la diffusion d'un savoir tacite qui est intégré sous la forme d'un savoir explicite. Un cours de psychosociologie comportementale éclaire cette approche. Souvent les participants jouent un jeu de rôle et ensuite ils décryptent leurs comportements par rapport à des grilles d'analyse préétablies.

Une dernière forme de diffusion de la connaissance est la **combinaison** . Il s'agit de la diffusion d'une connaissance explicite et une intégration en tant que tel. La diffusion des savoirs académiques au travers des ouvrages correspond à ce mode de transmission

Un savoir diffusé et acquis doit être assimilé par l'organisation pour qu'il trouve une raison d'exister et une efficience.

[50] Repris par J.C. Tarondeau, *Le management des savoirs*, 1998, PUF

1.3.2.2 L'assimilation de connaissances

Les travaux sur l'apprentissage dans les organisations sont nombreux, ils sont cependant majoritairement fondés sur les travaux de Chris Argyris[51]. Le père fondateur de « l'apprentissage organisationnel » décrit deux formes d'apprentissage. Le premier, dit « en simple boucle » permet une rétroaction entre le résultat obtenu et l'action qui conduit à celui-ci. Le second dit « par double boucle » permet une rétroaction sur la direction générale de l'action.

Une constante apparaît néanmoins. L'apprentissage résulte de l'acquisition et de la diffusion des savoirs, donc de l'information. Ce processus induit l'existence d'échanges perpétuels internes et externes. On peut distinguer différents types d'apprentissages des organisations[52].

Tout d'abord, **l'apprentissage en propre** : L'apprentissage en propre est la création de savoirs au travers du fonctionnement de l'organisation. On peut imaginer ce fonctionnement comme un vaste espace où le progrès se fait continuellement par essai-erreur. Les avancées qui résultent de ce processus sont des nouvelles connaissances acquises par l'organisation. Au fur et mesure, l'organisation va se constituer une somme de connaissances qui lui est propre.

Ensuite, **l'apprentissage par acquisition** : Il s'agit d'introduire de nouvelles connaissances au sein de l'entreprise. Cela peut se produire par le recrutement d'un individu porteur d'une formation précise ou bien encore par l'acquisition de connaissances auprès d'un organisme qui dispense une formation. Cette forme d'apprentissage fait souvent l'objet d'un accord marchand.

Enfin, il existe **l'apprentissage par transfert** : Il s'agit de transférer une connaissance d'une organisation à une autre, soit directement par fusion-acquisition par

[51] In Argyris et Schön, *Organizational Learning : A theory of action prospective.*
[52] Tarondeau Op. Cit.

exemple, soit indirectement en imitant une autre firme. Les réseaux d'entreprises utilisent souvent l'apprentissage par transfert indirect. Mais un savoir diffusé et acquis doit aussi être appliqué.

1.3.2.3. L'application des connaissances acquises

Toutes les connaissances portées par un individu ne sont pas forcément appliquées en permanence. Il n'appliquera que celles qui lui sont nécessaires à un moment donné de sa mission. Prenons l'exemple d'un informaticien, gastronome amateur à ses heures perdues. Si cet informaticien a pour mission de construire une base de données relationnelles, il utilisera des connaissances en conception de bases de données et en programmation de requêtes, peu lui importe alors l'accord des vins avec le tournedos Rossini. Mais, s'il est chargé d'organiser la fête de fin d'année de son service, il saura choisir les mets de qualité et les vins qui s'accordent. C'est donc bien la mission et le moment qui décident de l'application d'un savoir.

Du PDG à la femme de ménage, en passant par l'ouvrier et l'informaticien, chaque entreprise applique donc de multiples connaissances. Celles-ci sont fortement instables et évoluent en permanence grâce aux interactions internes. Comme le rappelle Morgan[53] : « *Les travailleurs peuvent introduire constamment des changements de routine et faire connaître des méthodes nouvelles pour résoudre des problèmes par leur interaction avec leurs collègues favorisant ainsi la diffusion de connaissances nouvelles dans l'entreprise, c'est de l'apprentissage institutionnel* ». Mais nous avons vu plus haut que les interactions peuvent aussi avoir lieu avec des éléments extérieurs.

Ceci nous indique que l'apprentissage doit être observé dans son cadre culturel et institutionnel comme le rappelle Lundvaal[54] « *L'apprentissage peut être décrit comme processus essentiellement interactif, donc un processus enraciné dans la société qu'on ne peut comprendre sans tenir compte de son contexte institutionnel et culturel* ». Ce

[53] Morgan K. (1996) L'apprentissage par l'interaction : Réseaux d'entreprise et services d'appui aux entreprises In *Réseaux d'entreprises et développement local*, O.C.D.E., Paris, p. 63

[54] Lundvall B.A. (1992) *National systems of innovation : Towards a Theory of innovation and interactive learning*, Pinter,

cadre est souvent naturel, mais il peut aussi être créé à l'aide d'institutions nouvelles ou *ad hoc*.

Nous devons retenir pour cette section que les réseaux d'entreprises, même s'ils ont comme activité principale la production, sont des lieux d'intenses échanges d'informations. L'information agit à différents niveaux et à différents moments. Elle intervient dans la constitution du réseau, mais aussi dans sa maintenance, c'est une information structurelle. Ensuite, il existe une information qui joue le rôle de ressource sous forme de connaissance ou d'expérience. Enfin, le réseau fabrique lui-même des informations, celles-ci proviennent de la confrontation de ces connaissances.

La notion d'échange d'information conduit naturellement à celle d'apprentissage. La connaissance est diffusée, assimilée et appliquée. Mais ces trois étapes ne se succède pas systématiquement, elles dépendent de l'environnement.

1.4 Le management de réseaux d'entreprises par la qualité.

Au milieu des années 1990, sont apparus des outils de construction et de gestion des réseaux, ils intègrent des éléments du management par la qualité dans un cadre d'apprentissage organisationnel[55]. Se reposant sur des applications de la théorie générale des systèmes et du management global par la qualité (TQM[56]), ces outils sont issus d'expériences diverses et variées. La Région Lorraine, alliée à Electricité De France et l'Ecole des Mines de Nancy ont mené un programme d'implantation de *l'Excellence Territoriale*[57] . Ces outils s'inspirent d'une expérience menée à Madison (Wisconsin : USA) appelée MAQIN (Madison Area Quality Improvement Network).

[55] Cole R. (1994) Different quality paradigms and their implication for organisational learning, In Aoki M. and Dore R. (ed.) *The Japanese Firm: Sources of Competitive strength,* Oxford University press, Oxford

[56] Le terme TQM est très couramment traduit en français par Management par la Qualité Totale. Dans sa définition le management par la qualité est étendu à toute l'entreprise, il s'agit donc d'un management global par la qualité.

[57] Le terme Excellence Territoriale et sa définition fait l'objet d'un dépôt de marque au titre de la propriété intellectuelle : références N° National : 94540353 : dépôt du 14/10/1994 publié au Bulletin Officiel de la propriété industrielle n°95/19 Vol. II du 12/5/1995. Il est la propriété d'EDF.

1.4.1 La théorie générale des systèmes et l'excellence territoriale.

La théorie générale des systèmes permet de décortiquer la complexité des objets. La complexité biologique - celle de la nature - ou la complexité sociale - celle des relations humaines - trouvent là une théorie qui permet de révéler les relations, les boucles de rétroaction. Cette approche a pour ambition de faire comprendre la relation d'un objet à son environnement, mais aussi son évolution dans l'environnement.

1.4.1.1 Thermodynamique, structuralisme et cybernétique

Les origines de la théorie générale des systèmes (TGS) se trouvent dans la différence d'approche entre la thermodynamique et la mécanique classique. Dans le champ de la mécanique newtonienne, l'objet est doté d'une structure invariante, définitive et sa structure implique son activité et sa fonction (une pomme est faite pour troubler la sieste du chercheur !). Or, la thermodynamique (science des échanges thermiques) étudie le lien de l'objet à son environnement. Par-là, elle s'oppose à la mécanique classique. Non seulement l'objet a une structure variable mais il peut remplir plusieurs fonctions successives (Une pomme peut à la fois tomber de l'arbre, puis servir à faire une tarte).

Deux principes sont issus de la thermodynamique :

- La structure en transformation : Une structure n'est pas définitive, elle évolue, se transforme d'elle-même en fonction de l'environnement dans lequel elle évolue,
- L'irréversibilité : une fois que la structure a subi une transformation, elle ne peut revenir à son état initial, sauf seconde transformation qui consomme une énergie au moins équivalente à la première transformation. Si vous réchauffez un plat congelé, votre four micro-ondes consommera au moins autant d'énergie qu'il en a fallu à votre congélateur pour le refroidir.

Le structuralisme est un mouvement qui naît à l'aube du XX^{ème} siècle, il se développe dans différentes disciplines, aussi bien dans les sciences de l'homme

(anthropologie, psychologie, linguistique...) que dans les sciences exactes (mathématiques, physique...). Jean Piaget[58] résume l'approche structuraliste ainsi : « *En première approximation, une structure est un système* (par opposition aux propriétés des éléments) *qui se conserve ou s'enrichit par le jeu même de ses transformations, sans que celles-ci aboutissent en dehors de ses frontières ou fassent appel à des éléments extérieurs. En un mot une structure comprend ainsi les trois caractères de totalité, de transformation et d'autoréglage.* »

La cybernétique est une conception née en 1948[59]. Durant la seconde guerre mondiale, N. Wiener travaille sur des appareils de pointage automatique de canons antiaériens. Ces instruments ont pour mission d'anticiper des trajectoires aléatoires des avions. Or, pour remplir cette mission, Wiener se rend compte que l'instrument doit recalculer en permanence la trajectoire suivie (boucle de rétroaction). Avec l'aide de psychologues, de physiologistes, d'ingénieurs et de mathématiciens, il élabore une science de commande des machines qui s'applique aussi au comportement animal. La cybernétique était née.

Cette notion de rétroaction sous-entend l'idée de finalité. Si vous ajustez le tir c'est pour atteindre le cœur de la cible, sinon, à quoi bon ! Au lieu de se concentrer sur le mode de fonctionnement, on insiste sur le but. Mais un objet, quel qu'il soit, n'a pas de finalité a priori, si une pomme tombe est-ce pour réveiller le chercheur ?

1.4.1.2 Eléments de la théorie générale des systèmes retenus dans la théorisation de *l'Excellence Territoriale.*

Pour *L'Excellence territoriale* il faut interpréter le territoire comme une structure. Il y a donc une visée structuraliste du territoire qui serait un système comprenant une totalité, capable de transformation et d'autorégulation. De cette pensée

[58] Piaget J. (1992) *Le Structuralisme*, Coll. Que sais-je ? n°1311, Ed. PUF
[59] Décrite par Norbert Wiener dans "*Cybernetics or control and communication in the animal*", MIT Press, Boston, USA, 1965

découle des notions de « durabilité », d'adaptabilité par rapport à l'environnement et d'une gouvernance par rétroaction.

Un territoire est durable. Cette affirmation s'explique par la durabilité physique et administrative d'un espace géographique. La durabilité physique est le maintien dans le temps de la géographie physique. Les fleuves, les montagnes, les forêts ont une existence sur le long terme (plusieurs centaines de milliers d'années). Même si des transformations lentes existent en permanence par érosion, des transformations plus brusques peuvent apparaître (glissement de terrain, tremblement de terre). Ces transformations sont difficilement mesurables à l'échelle humaine. Il en va autrement des transformations administratives, celles-ci sont beaucoup plus variables et difficiles à cerner. Prenons l'exemple de Berlin : ville millénaire qui est restée une ville, mais administrativement, elle a connu de 1945 à 1989 une coupure. Celle-ci fut d'ailleurs matérialisée en 1963 par la construction du « Mur de Berlin » qui coupa la ville en deux. Aujourd'hui, dix années après la réunification, Berlin redevient capitale de l'Allemagne, mais ce territoire est toujours resté Berlin. Il existe donc une durabilité du territoire, mais elle n'est pas absolue.

Le territoire adopte un mode de transformation par équifinalité, c'est-à-dire qu'il peut atteindre un état en partant d'états différents, en suivant divers modes de transformation. Cela signifie qu'il n'y a pas de mode unique de transformation pour les territoires. Ce point est fortement raccroché au principe de téléonomie, c'est-à-dire aux capacités du territoire à s'adapter à l'environnement par l'anticipation. L'environnement d'un territoire est constitué d'autres territoires. Cela signifie que chaque territoire doit être capable de prévoir ce que vont faire ses voisins, quelle voie il emprunte, en sachant qu'il existe plusieurs possibilité pour arriver à une même fin.

Enfin, le dernier principe retenu par *l'Excellence Territoriale* est la gouvernance par la rétroactivité. Tout système est régi par un principe de régulation qui a pour objectif de maintenir un équilibre lui permettant d'atteindre son objectif. Comme dans les expériences de Norbert Wiener, le « territoire » ajuste le tir pour atteindre son objectif. Afin de répondre aux sollicitations de l'environnement, le territoire s'adapte par

rétroaction aux « événements » qui se produisent dans les territoires environnants. Le territoire recueille des informations sur son environnement, son état, ses intentions, détermine des politiques, adapte ses façons d'agir à ce que fait l'environnement. Ainsi, si un territoire possède un aéroport de dimension internationale à proximité d'une frontière, il est inutile que le territoire voisin construise le même type d'infrastructure. Ce dernier cherchera une convention pour profiter de cette structure. Tel est le cas de l'Euro Airport de Mulhouse qui sert à trois pays, la France, l'Allemagne et la Suisse.

1.4.1.3 Les finalités du territoire et les réseaux d'entreprises.

La première approche consiste à identifier un territoire, afin de déterminer la structure. Il s'agit de délimiter un espace socio-économique cohérent. Cette étape est sans doute la plus délicate, car comme nous l'avons déjà dit (Cf. 1.2.2.1.) il existe diverses façons de déterminer un territoire. Toutefois, il semble que l'Excellence Territoriale retient la notion de système social[60]. Il n'existe donc pas de dimension minimale ou maximale, un territoire peut être un hameau ou une conurbation, s'il existe un système social cohérent.

L'équifinalité se traduit pour *l'excellence territoriale* par l'adoption de tous les territoires de l'approche de la gestion globale par la qualité (Total Quality Management) associée à une stratégie de mise en œuvre de celle-ci. A chaque territoire correspond une combinatoire élevée d'approches par *l'excellence territoriale* possible. Ces processus sont transverses et touchent tous les éléments du management public et privé.[61]

Enfin, pour la régulation, il est, tout d'abord, fait appel à la planification stratégique, afin de déterminer au point de départ les forces, les faiblesses et les opportunités intrinsèques d'un territoire. D'autre part, les modèles d'autorégulations issus de la cybernétique sont appliqués au système social. Ainsi, il existe trois phases dans l'application.

---

[60] « Une organisation est un groupe social » *in Dynamique territoriale par la qualité* Franck Bourgeteau Ecole des Mines de Nancy, Novembre 1995

[61] Bourgeteau F. Op. Cit. pp. 49-51

1- Le territoire est auto-évalué : On en déduit des qualités, des défauts et des opportunités. Il y a donc une projection spatiale (que peut-on faire avec d'autres territoires ? Comment contrer les menaces issues d'autres territoires ou de notre propre territoire) et une projection temporelle (Que peut-on faire à l'avenir pour réaliser les opportunités qui se présentent ?)
2- Dans un second temps, les conclusions de ce constat sont largement diffusées au sein du dit territoire, afin que les différents sous-systèmes sociaux les prennent en compte (appropriation).
3- Enfin, les objectifs étant clairs pour tous, les sous-systèmes sociaux s'autorégulent pour que le territoire atteigne ses objectifs et réalise ses opportunités.

Cette approche prend en compte l'évaluation et la communication au sein d'une communauté. Ceci est un élément nécessaire au démarrage des réseaux comme nous l'avons vu dans la section précédente (1.3). Par ailleurs, l'approche par l'excellence territoriale est la seule qui fixe un but, une finalité. Nous développerons l'application de ces aspects, mais, auparavant, étudions certains aspect du TQM qui ont été introduits dans la gestion des réseaux.

1.4.2 Les apports du TQM au management des réseaux d'entreprises.

Le management global par la qualité est sans conteste une forme de gestion qui s'est imposée dans le dernier quart du XX^{ème} siècle. Elaborée à l'origine par deux ingénieurs américains, Juran et Deming, dans l'immédiate après-guerre, elle trouva d'abord son écho au Japon. Puis, à partir des années 1970, le TQM s'est largement répandu dans l'industrie à travers le monde. Ce mode gestion repose sur le contrôle de la qualité de la production (dimensions, respects des contraintes physiques, des délais de livraisons) et non plus sur la seule quantité comme c'était le cas avec le modèle Fordiste. Aujourd'hui, le management global par la qualité s'est élargi aux services, mais aussi à l'administration, voire à l'éducation[62].

[62] De plus en plus de services de formation continue, privés ou publics adoptent les normes ISO 9001 (Gestion du système qualité dans la conception, la production de biens et des services...)

1.4.2.1 Quelques principes du management global par la qualité

Le principe initial du management par la qualité est de répondre au besoin du client, en adaptant le produit ou le service aux désirs de ce dernier. L'organisation gérée par la qualité, évolue en fonction des contraintes que lui impose son environnement. Le TQM s'inspire de la théorie générale des systèmes et s'applique à l'organisation[63]. De plus, le TQM est un mode évolutif, avec des concepts nouveaux qui peuvent y être introduits. Il repose sur quatre concepts fondamentaux[64] : la relation au client, la relation aux salariés, la relation au processus de l'activité et la relation à l'environnement économique de l'entreprise. Avant de développer ce dernier point, résumons succinctement les autres pour apporter un éclairage nécessaire à notre lecture.

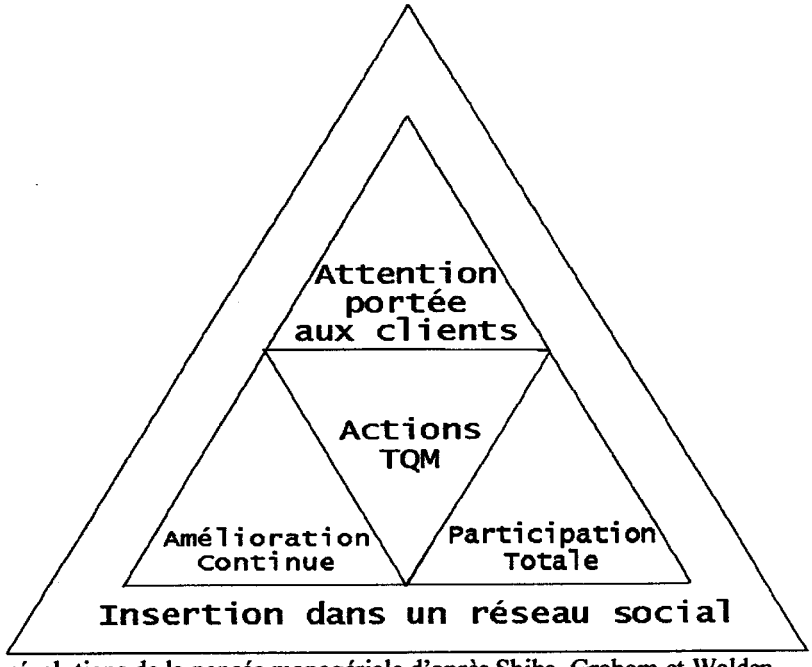


Figure 5: les 4 révolutions de la pensée managériale d'après Shiba, Graham et Walden.

Le premier axe du TQM est la concentration sur la satisfaction des besoins du client. Depuis le début du XX^{ème} siècle et l'avènement du fordisme, les entreprises s'efforçaient de satisfaire quantitativement la demande. Petit à petit, la demande a évolué de façon qualitative. Le client ne recherche plus seulement un produit, mais aussi des qualités propres à le satisfaire.

[63] Maillard P. (1997) Modélisation systémique de la démarche qualité en conception, *6ème Assises Nationales de la Recherche en Qualité*, IRDQ. Paris.
[64] Shiba S., Graham A. et Walden D.(1996), *Les 4 révolutions du Total Quality Management*, , Dunod, Paris.

Le second axe est l'implication des salariés. Pour le paradigme fordiste, le salarié n'était qu'un maillon dans la chaîne servant à exécuter une tâche simple. Au contraire, le management global par la qualité demande de la réflexion au salarié et son implication dans l'acte de production. Le salarié doit réfléchir sur ses actes et proposer des améliorations concernant le système de production (systèmes de suggestion) afin de satisfaire le besoin du client.

Le troisième axe du TQM est l'amélioration continue des processus. Dans le modèle fordiste, le salarié devait reproduire parfaitement les gestes mis au point par les ingénieurs, sans les modifier. Le TQM déroge à ce principe en instituant l'amélioration continue (analyse des dysfonctionnements, actions préventives ou correctives...). Il doit permettre au processus d'évoluer en permanence pour s'adapter le plus rapidement au besoin du client, mais aussi pour éviter les erreurs afin de tendre vers le zéro-défaut.

Le dernier axe du TQM est l'insertion de l'entreprise dans un « réseau social ». Il visera au niveau d'un espace géographique déterminé (région, pays) à créer un maillage informel en vue de gains mutuels et de transfert de pratiques.

1.4.2.2 L'insertion dans l'environnement social

« *Les entreprises TQM doivent contribuer au développement des connaissances du réseau social (partager leur savoir avec d'autres entreprises) pour éviter d'avoir à réinventer des méthodes, pouvoir appliquer plus rapidement des pratiques et créer une culture Qualité au sein de laquelle elles peuvent développer leur activité.* »[65]

Pour s'adapter à son environnement, une entreprise procède par essai-erreur. Ensuite, elle tire des enseignements qui lui permettent d'évaluer la nature de l'environnement, ce que ce dernier apprécie ou non. Si plusieurs entreprises procèdent aux mêmes essais et subissent les mêmes échecs, le coût global de ce processus sera

[65] Shiba S., Graham A. et Walden D.(1996), Op. cit., p. 45.

élevé. Pour le réduire, il faut installer une communication entre les entreprises pour que celles-ci puissent apprendre à partir des expériences de l'autre. Si une entreprise découvre une méthode efficace, elle doit pouvoir en faire profiter d'autres entreprises d'un même territoire afin que toutes soient efficientes.

Cette version japonaise du Best Practice Reengineering (BPR) développée par Milliken se fonde sur trois éléments indissociables :

- Une infrastructure pour le fonctionnement en réseau.
- L'ouverture sur des cas réels de « partenaires »
- Des « catalyseurs » qui sont des accélérateurs de changement.

L'infrastructure nécessaire au fonctionnement du réseau se décompose en six éléments :

1- Une organisation de promotion qui développe le TQM au niveau d'un état ou d'une région (Ex. Mouvement Français pour la Qualité),
2- Une formation dispensée aux salariés et aux consultants par différents organismes,
3- La diffusion de la connaissance par l'intermédiaire de supports écrits (revue ouvrages : Qualitique,...) et oraux (conférences : Mois de la qualité, jeudis du MFQ...),
4- La certification aux normes nationales et internationales pour obtenir une homogénéité de la qualité (AFAQ, TÜV Cert, BVQI...),
5- Le développement de nouvelles méthodes issues de différents acteurs dont les entreprises,
6- Une action de promotion vers l'environnement local et les partenaires directs de l'entreprises.

Ces éléments peuvent être schématisés comme suit :

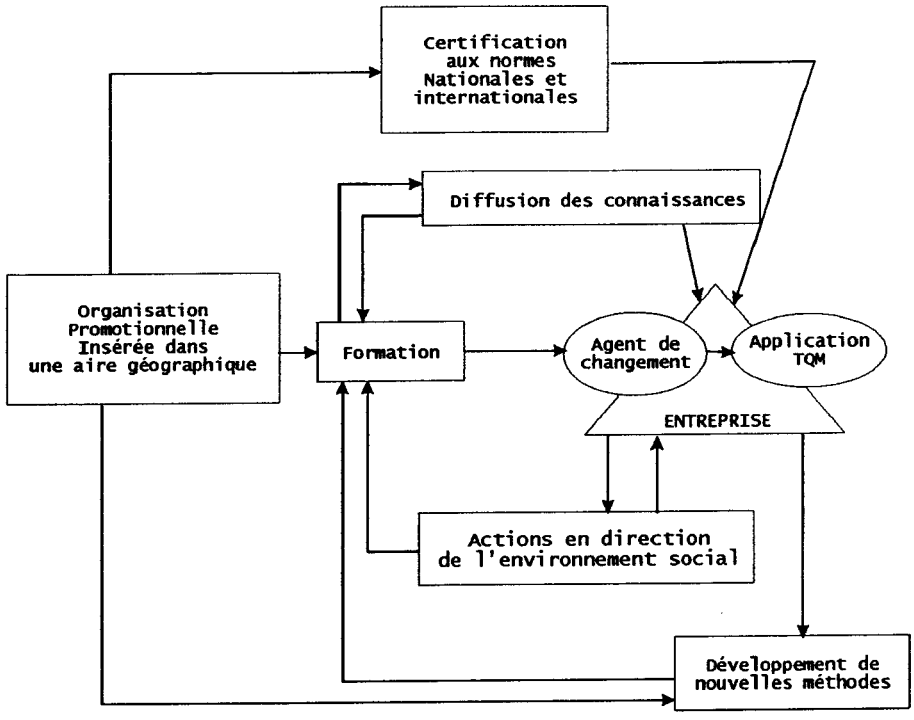


Figure 6. Schéma de diffusion du TQM d'après Shiba, Graham et Walden Op. Cit. p.456

Mais pour fonctionner, cette infrastructure doit être asservie par une dynamique construite à partir de cas réels et d'agents de changement.

1.4.2.3 La dynamique TQM dans l'environnement social.

Il existe diverses façons d'insuffler une dynamique dans l'environnement social par le TQM, une description exhaustive est donc impossible. Par contre, on peut noter quelques modes remarquables utilisés de façon récurrente à travers le monde.

Les prix qualité sont une approche régulièrement utilisée, qu'il s'agisse du Prix Deming au Japon, du prix Malcom Baldridge aux USA ou du prix Européen de la Qualité décerné par l'EFQM (European Foundation for Quality Management). Ces prix sont construits sur un référentiel préétabli quasiment identique d'un continent à l'autre. Ils permettent aux entreprises et autres organisations d'évaluer leur niveau d'application du management par la qualité sur une échelle de 1000 points. Les meilleures entreprises arrivent à environ 700 points. Cette évaluation doit permettre aux entreprises de se situer

par rapport aux autres mais aussi d'évaluer leur progression dans le temps. De cette approche doit naître une émulation qui mène vers l'amélioration continue.

Une autre façon de créer une dynamique est de mettre en place des groupes de travail collectif sur un thème précis ou dans un milieu industriel donné. Ces groupes ont pour mission principale l'échange de savoir-faire. Ces groupes permettent la rencontre d'entreprises qui sont engagées dans une démarche qualité ou d'entreprises souhaitant s'engager dans ce type de démarche. L'échange se construit soit sur des thèmes dont le traitement est fondamental, comme les normes de certification, mais aussi sur les « trucs et astuces » pour améliorer la démarche. Cette configuration, très proche d'un réseau d'entreprise, permet à chacun de ne pas à avoir « à réinventer la roue ».

Ces dynamiques doivent conduire à la construction d'études de cas largement diffusées au niveau d'espace géographique, local tout d'abord, puis au niveau national et international ensuite. Ces cas sont gérés par des « centres de management par la qualité ». Entre le développement d'un outil, sa description en cas et sa diffusion, il faut compter trois à cinq ans, ce qui est relativement court. Par ailleurs, il faut que cette démarche soit impulsée par des agents de changement qui influencent les pratiques de l'entreprise sans en faire partie. Les consultants et les pratiquants de la recherche action sont principalement ces agents.

1.4.3 Méthodologie et outils du management local par la qualité.

Le management local par la qualité est un concept qui connaît un certain succès aux Etats-Unis et en Australie, il existe des tentatives plus moins réussies de transfert sur le territoire européen. Toutefois, il faut s'interroger sur l'utilité du concept et sur sa finalité.

1.4.3.1 Un concept à deux visages.

Le concept d'excellence territoriale intègre les deux approches de systémique et de TQM développées succinctement ci-dessus. Son application vise au-delà de l'entreprise un territoire dont toutes les organisations au sens large (entreprises, associations, services publiques, services de santé...) appliquent les préceptes du TQM.

Deux objectifs sont annoncés pour ce mode de management. Le premier tourne autour de l'administration. De prime abord, le management local par la qualité consiste surtout à mettre en œuvre dans le secteur public[66] les méthodes de gestion de l'industrie. Il y a, là, un transfert d'un mode de management du secteur industriel vers le secteur public. Le TQM semble particulièrement bien adapté au management public, car il recherche avant tout la satisfaction de l'usager (du client). Or, ce point est souvent délaissé par les formes classiques du management public qui recherchent une optimisation des prestations de façon macro-économique par un usage nominal.

Le second objectif concerne le développement local et la création d'emploi. En effet, l'application sans limite des outils de management issus du TQM doit amener à une meilleure compétitivité générale du territoire. Le TQM tente de mener vers l'obtention d'écoles qui ne forment que des bons professionnels, d'hôpitaux qui soignent parfaitement au moindre coût, de services publics performants et d'entreprises intégrées dans le tissu local. Par un haut niveau de communication entre les organisations, on élimine les freins organisationnels, les doublons et les aberrations administratives qui nuisent à la compétitivité de la collectivité. Par ailleurs, l'application des outils de TQM dans le service public en abaisse le coût et réduit donc l'impôt. Ces gains de compétitivité réalisés par le territoire le rendent plus attractif et soutiennent la création de nouvelles activités, le territoire est ainsi plus prospère.

Par ailleurs en instaurant un dialogue entre tous les acteurs d'un territoire, le TQM peut renforcer le lien social. La mise en œuvre d'une telle méthode se déroule en différentes phases impliquant les acteurs.

1.4.3.2 Dix étapes de mise en œuvre

Les praticiens qui ont mis en place le management local par la qualité ont défini dix étapes pour mettre en œuvre ce mode de gestion[67] développé par l'Université du Wisconsin:

1- Décision de mise en œuvre : Les dirigeants sont formés aux méthodes du TQM. Ils apprennent à maîtriser le processus de mise en œuvre des outils et à définir les rôles d'équipes qu'ils dirigent,
2- Analyse initiale des partenaires : Les acteurs identifient des partenaires internes et externes et détermination de leurs besoins,
3- Planification et missions : l'équipe dirigeante défini ses missions et conçoit des projets à moyen terme,
4- Création d'équipes-pilotes : Des équipes pilotes sont déterminées en fonction des missions définies à la phase précédente. Les équipes sont formées et un dialogue s'installe entre l'équipe dirigeante et les équipes-pilotes,
5- Mise en place d'une collecte permanente d'information client : Une fois les missions et les partenaires cernés, il faut établir une communication permanente entre ces partenaires et l'équipe-pilote,
6- Contrôle de l'équipe dirigeante : L'équipe dirigeante apprend à maîtriser la gestion de la structure et des processus critiques de l'organisation en particulier les process de communication envers les partenaires,
7- Plan long terme : Toute personne participant à une opération de management local par la qualité participe à l'élaboration de mission à long terme (10 ans) (mission, vison, partenaires, processus). Il est aussi décidé d'un mode de contrôle et de mesure des résultats,
8- Gestion des processus à court terme : chaque processus est évalué et amélioré au fur et à mesure de son usage,

[66] Secteur des services publics, de l'administration, de l'éducation et de la santé, qui sont parfois concédés à des entreprises privées.
[67] Cf. Raux J.F. et al. (1995) L'Excellence territoriale, *Les cahiers du management*, N°2 , Institut du management EDF, Paris. pp. 34-35.

9- Résolution de problèmes : La communication entre équipe peut révéler des problèmes (démarches inutiles, lourdeurs administrative...) les équipes clientes et fournisseurs (équipes transfonctionnelles de management) sont chargées de mettre en place des groupes de résolution de problèmes,

10- Contrôle annuel : Chaque année les équipes dirigeantes, les équipes-pilotes et les groupes *ad hoc* sont obligés d'évaluer leur fonctionnement et leur avancée par rapport aux objectifs à long terme.

Malgré une méthode développée par la recherche et une application sur divers territoires, ce concept ne reste pas exempt d'interrogations.

1.4.3.3 Nos interrogations sur ce concept

Les dynamiques territoriales par la qualité sont un concept qui soulève un intérêt certain. Toutefois, il est loin d'être exonéré de toute critique. D'abord nous nous interrogerons sur les finalités du concept, puis sur son application dans des structures démocratiques et enfin nous nous concentrerons sur le rôle des réseaux dans cette pensée.

Les travaux réalisés à ce sujet posent comme hypothèse centrale que l'équifinalité des territoires est l'adoption d'un mode de gestion unique : Le management global par la qualité . Or, il est sain de s'interroger si un modèle de management est une ressource disponible ou bien un résultat attendu ? Dans l'approche systémique des organisations, les ressources et les modes de gestion doivent amener à un résultat. Cette logique inscrit donc la dynamique territoriale par la qualité comme un moyen d'obtenir un résultat (un territoire où il fait bon vivre). De même si une entreprise a pour mode de management le TQM c'est pour obtenir la satisfaction de ses clients et non mettre en place ce mode de gestion.

Ces doutes sont renforcés par une question politique : Qu'en est-il de la démocratie ? En effet, selon les différentes publications sur ce sujet, la dynamique

territoriale par la qualité est le seul et unique mode de management territorial acceptable dans une perspective de progrès. Cet énoncé remet fortement en cause toute velléité de démocratie. Il transparaît une idéologie impérative dans ce concept. La dynamique territoriale par la qualité ne propose qu'une seule voie pour gouverner un territoire. Celle-ci passe par un mode de gestion qui ne tient compte que des seuls objectifs économiques en niant les notions rattachées à la culture, à la santé, aux dimensions sociales. Dans ces conditions, en caricaturant, il n'y aurait plus besoin d'élections car le dirigeant du territoire serait sanctionné automatiquement économiquement pour sa faible aptitude à mettre en place un tel système.

Contrairement aux districts industriels ou les réseaux tiennent une place centrale, dans la dynamique territoriale par la qualité ils tiennent une place mineure. Ils apparaissent aux travers des échanges, entre les différents éléments du système local concernés. Les acteurs leur trouvent un usage de diffusion des technologies et des techniques du TQM. Mais, les acteurs peuvent éventuellement s'abstenir de s'inscrire dans le réseau.

Même si *a priori* le concept de dynamique territoriale par la qualité nous apporte une réponse globale et un mode de management. Ses faiblesses se révèlent trop importantes pour se satisfaire de ce modèle. Nous proposons de construire une approche par la recherche-action pour définir comment un réseau d'entreprise s'inscrit dans un territoire et quel est son mode de fonctionnement.

Conclusion du chapitre 1

Les réseaux d'entreprises sont abordés dans la littérature par deux approches contingentes. Une première approche se fonde sur une analyse à partir des ressources dont l'entreprise a besoin pour exister dans un environnement plus ou moins stable. La seconde se fonde sur l'analyse des relations sociales qui sous-tendent l'existence de l'entreprise. C'est deux courants nous informent sur la structuration des réseaux. Celle-ci se construit à partir d'un groupe social sur un territoire. Le réseau d'entreprise assure aussi différentes fonctions économiques et sociales.

L'objet de notre étude, le management des réseaux d'entreprises, n'est pas d'affirmer ou de contredire ces approches scientifiques qui bien que divergentes, semblent se compléter. Toutefois, on peut noter que très fréquemment l'information semble être un élément incontournable dans un réseau. Cette information sert non seulement dans le réseau établi (information portée), mais intervient aussi dans sa conception et dans ses mutations (information de pilotage). Une caractéristique majeure des échanges d'information au sein des réseaux est qu'elle entraîne un processus d'apprentissage mutuel chez les membres participants.

Les réseaux reposent sur une structure, il assure des fonctions au travers de processus. Mais ces éléments ne sont pas définitivement déterminables, ils évoluent sans cèsse, s'influençant les uns les autres. Cela nous conduit vers une lecture « interactionniste[68] » des réseaux. Ceci consiste à analyser l'organisation comme un réseau de communications à travers lequel les acteurs et les groupes traitent des ressources et des informations. Nous pouvons donc schématiser notre lecture à partir de trois pôles interdépendants. Nous utiliserons cette grille pour décrypter l'organisation et l'activité des réseaux d'entreprises

[68]Dow G.K. Configurationnel and co-activational views of organizational structure, Academy of Management Review repris par *Encyclopédie du Gestion et du Management,* Le Duff et ali. P 874 ; 1999

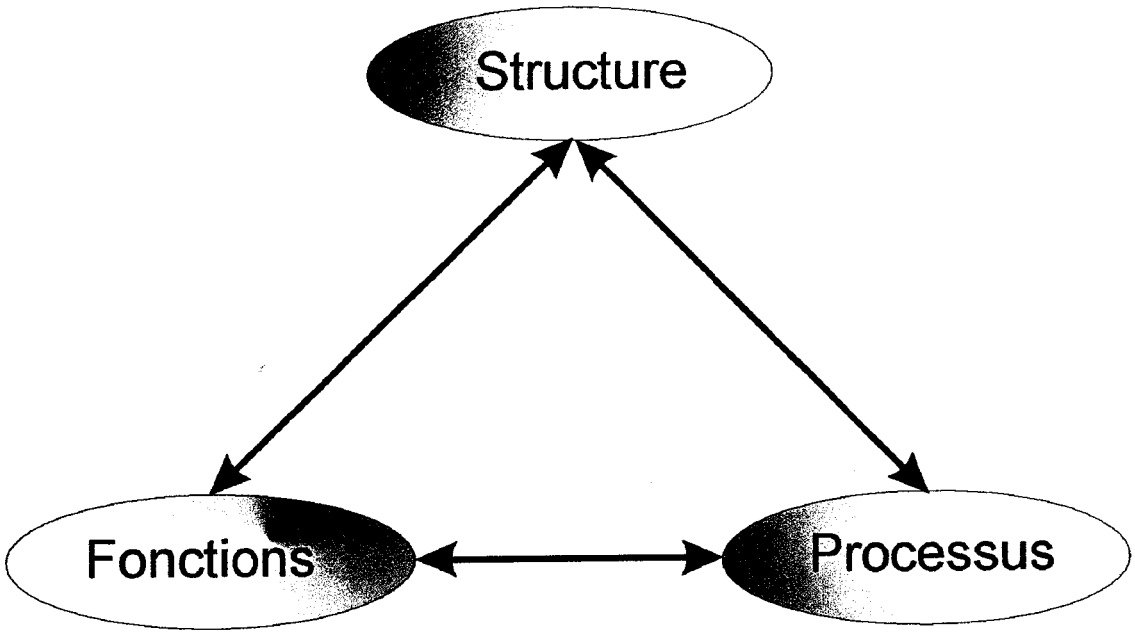


Figure 7 :Les trois éléments fondamentaux qui guident notre étude sont interdépendants..

La question du management de ces éléments vient spontanément. Diverses méthodes ont été construites, soit à partir de la théorie générale des systèmes, soit à partir de pratiques émanant de l'application du management global par la qualité. Bien qu'attrayantes, ces méthodes posent inévitablement des questions au sujet de leur finalité. Un modèle managérial, est-il une finalité en soi ? ou bien est-il un outil qui peut conduire à une finalité d'efficience d'un réseau ? L'approche du management territorial par la qualité opte pour une méthode qui devient une fin en soi, ce qui laisse les portes ouvertes au doute sur sa réelle aptitude à être un outil efficient. Par ailleurs, les formes de démocratie, voire d'adhocratie sont écrasées par ce modèle qui s'érige en solution unique. Or, il faut s'interroger sur le rôle des interactions qui président à la conduite d'un réseau. En conclusion, ces modèles ne peuvent être que partiellement retenus pour expliquer le fonctionnement des réseaux d'entreprises.

La plupart des auteurs étudiés, qu'il s'agisse de recherches sur le fondement des réseaux, l'apprentissage mutuel ou les méthodes de management, déduisent les résultats de leurs travaux à partir de cas réels. Les réseaux d'entreprises, quoique devenus un objet d'étude courant en management et stratégie, ont des formes différenciées. Cette variété n'est pas un obstacle à une recherche plus théorique, mais elle conduit à s'intéresser de près à l'objet de recherche. Par ailleurs, l'essai de description et de

compréhension des processus qui ont lieu au sein de réseaux nous oblige à trouver un ou plusieurs exemples concrets qui nous permettent d'isoler des éléments significatifs.

CHAPITRE 2

Le contexte général et la genèse des réseaux d'entreprises en Moselle-Est.

Pour comprendre la recherche d'un questionnement pertinent et les hypothèses qui en découlent, il faut replacer la recherche dans son contexte. Cette démarche constructiviste est utile pour comprendre le phénomène des réseaux. Comme évoqué au chapitre précédent les réseaux sont à la croisée de vues économiques liées aux ressources et de vues sociologiques liées aux relations. Il est indispensable d'analyser le terreau dans lequel ils prennent forme. Karl Polanyi fut l'économiste qui a introduit la notion d'imbrication des dimensions sociales et historiques dans l'économie[69] en étudiant les conséquences de la crise des années 1930. Il s'intéresse particulièrement aux influences

[69] Polanyi K.(1978) *The great transformation*, Beacon Press, USA

destructrices du système libéral sur la société des années 30 en proposant comme J.M. Keynes un modèle de régulation. Cet auteur a trouvé depuis la fin des années 1980 un regain d'intérêt certain.

Les sciences historiques et la géographie humaine sont deux moyens qui nous permettent de dresser le décor de notre recherche. Cet examen est incontournable pour qui souhaite comprendre les fonctions et les processus.

Nous pouvons d'ores et déjà entreprendre une analyse de ce contexte territorial. Dans un premier temps, nous rappellerons les points importants de l'histoire de l'industrie extractive du Bassin Houiller lorrain. A partir des années 1960 l'activité minière s'est ralentie. Une politique ambitieuse de « réindustrialisation » est alors menée pour réduire l'impact de l'arrêt des mines. Les axes de cette politique reposent sur un développement exogène qui se base sur l'implantation de firmes étrangères au détriment du développement endogène. Ces éléments nous permettrons de discuter la pertinence des théories « territorialistes » pour notre étude.

Dans un second temps, nous retracerons les différentes origines qui ont donnée naissance à L'Euro Espace Initiatives et Compétitivité. Cette association est issue de deux associations d'entreprises distinctes : Une association nationale d'origine institutionnelle et une association locale. Leur fusion donnera naissance en 1991 au premier réseau d'entreprise de Moselle-Est.

C'est à l'aube du XIX^{ème} siècle que furent amorcées les premières tentatives de forage dans ce qui est actuellement le Bassin Houiller, alors que le charbon est déjà largement exploité dans la Sarre voisine. L'épopée du charbon verra la naissance de la compagnie de Sarre et Moselle et des Charbonnages de Faulquemont. En 1939, le charbon lorrain représente 14% de la production nationale. En novembre 1944, alors qu'il est déjà question de nationaliser les puits lorrains, ceux-ci sont hors d'état de fonctionner quand ils sont remis aux compagnies privées.

En 1945, sur le plan national l'objectif est à la reconstruction du pays, la demande

en énergie est gigantesque et pour palier au manque, les mines doivent rapidement accroître leur production. C'est l'époque de l'affiche d'un mineur avec une France en « charbon » dans ses mains souligné par le texte suivant « MINEUR !, LE SORT DE LA FRANCE EST ENTRE TES MAINS ».

2.1 Causes et conséquences d'un déclin annoncé.

L'histoire du Bassin Houiller lorrain depuis 1946 est celle d'un lent déclin entrecoupé de minces périodes de relances politiques. Les décisions prises furent maintes fois contredites. Aujourd'hui, le démantèlement de l'activité extractive est engagé, mais la population reste sceptique sur la conduite du réaménagement industriel.

2.1.1 De la nationalisation à la CECA

Le 17 mai 1946, la loi relative à la nationalisation des combustibles minéraux[70] crée un organisme central chapeautant tous les bassins houillers français sous le nom de « Charbonnages de France (CdF) ». Cet organisme est chargé de coordonner l'investissement et les niveaux de production des différents bassins d'extraction français.

Un premier plan de modernisation et d'équipement, le « Plan Monnet » est mis en route dès 1946. Le bassin lorrain qui dispose de réserves importantes et de structures mécanisables, profite pleinement de cette manne. Le fonçage de puits et les travaux neufs sont à l'ordre du jour. En 1949, la production dépasse 32.000 tonnes par jour. C'est à cette époque que la demande en main d'œuvre est la plus forte. Les Houillères font bien évidemment appel à toute la main d'œuvre locale disponible, le recrutement est étendu jusqu'en Alsace Bossue. Puis, la direction « importe » de la main d'œuvre de l'étranger.

Pour rendre le métier de mineur attrayant, on lui donne un statut dès juin 1946. Il

[70] LOI n° 46-1072 ; Cette loi prévoit que : « les mines de combustibles minéraux nationalisées seront gérées par des établissements publics nationaux de caractères industriel et commercial, dotées de personnalité civile et de l'autonomie financière qui sont : Un établissement central dénommé. Charbonnage de France [...] Et des établissements publics distincts dénommés Houillères de ... »

s'agit du « Statut du Mineur » qui garantit certains avantages : Une retraite confortable dès l'âge de 50 ans pour les ouvriers du fond (ceux qui descendent dans la mine), la gratuité du logement et des transports, ou le versement d'indemnités spécifiques.

Malgré ces avantages, dès fin 1948 les premiers signes de tensions se manifestent. Dès 1949, les objectifs du « Plan Monnet » sont revus à la baisse. La création de la Communauté Européenne du Charbon et de l'Acier (CECA) installe un système qui met en concurrence le charbon Lorrain et d'autres productions européennes au coût plus faible. Cette situation oblige les Houillères du Bassin de Lorraine (HBL) à trouver de nouveaux gains de productivité. Ceci a pour conséquence le développement d'outils de valorisation comme les centrales thermiques de Carling et de Grosbliederstroff ou la plate-forme de Carbochimie de Carling.

Depuis 1960, l'activité charbonnière est en régression avec plus ou moins de régularités, les causes de ce déclin sont externes. Elles trouvent leur origine dans des énergies qui constituent une alternative au charbon.

2.1.2 Le déclin de l'activité charbonnière (1960-1974)

Les années 1960 sont celles de la réorganisation des HBL. Jusqu'alors gérées en « groupes » géographiques locaux (Faulquemont, La Houve, Remaux, Vouters, Cuvelette, Simon...), les services sont regroupés au sein d'une direction générale dont le siège se situe à la frontière de Freyming et de Merlebach, deux villes alors distinctes. Cette centralisation s'accompagne d'un plan d'assainissement présenté en 1960 par le Ministre de l'industrie[71]. Ce plan prévoit une diminution de la production nationale. Les objectifs des HBL sont fixés à 13,5 millions de tonnes pour 1965 alors qu'on tendait vers les 18 millions de tonnes à la fin des années 50. Cette réduction du tonnage implique la fermeture des puits les moins compétitifs et par conséquent une diminution du personnel. A la fin de 1958, à l'apogée du développement des HBL, 46.548 salariés travaillent aux houillères, dix années plus tard ils ne seront plus que 34.119 .

[71] Monsieur Jean Marcel .Jeanneney.

Cette réduction d'activité est partiellement limitée par la découverte de nouveaux débouchés commerciaux qui permettent de maintenir la production à 15 millions de tonnes par an en moyenne durant les années 60. Ces efforts n'évitent pas les interrogations sur l'avenir du bassin. Des personnalités locales se réunissent pour créer un comité d'étude pour la sauvegarde de la région charbonnière lorraine. Leurs premiers efforts se portent sur la réactivation du tissu industriel local. Nous développerons ultérieurement (2.2) ces actions primordiales pour le développement actuel de l'Est Mosellan et la compréhension du cas étudié. Le second point abordé est le désenclavement du bassin. Celui-ci se réalisera en 1972 avec la création de l'autoroute A320 qui traverse le bassin de la frontière allemande à Freyming-Merlebach, puis en 1976 par l'autoroute A4 qui relie Paris à Strasbourg.

2.1.3 Le sursis (1974-1984)

L'histoire n'est pas linéaire. Le contexte des années 1970 vient modifier l'orientation prise par la politique charbonnière française depuis la fin des années 50. En Octobre 1973 éclate la guerre du Kippour impliquant Israël et les pays arabes du Moyen-Orient. Ce conflit déclenchera une nouvelle définition des marchés pétroliers. Les pays membres de l'OPEP (Organisations des Pays Exportateurs de Pétrole) s'accordent à maîtriser la production ce qui eut pour effet immédiat de quadrupler le prix du pétrole brut.

Cette hausse des produits pétroliers donne au charbon un nouvel attrait. Les Houillères du Bassin de Lorraine doivent, une fois de plus, changer de stratégie. Cette fois il s'agit d'augmenter la production. Cela se traduit par la réouverture de puits abandonnés (Sainte-Fontaine), la construction d'un nouveau groupe thermique à la centrale E. Huchet de Carling et un plan général de relance. Malgré ces efforts, les résultats ne suivent pas les performances attendues. En effet, les nouveaux gisements demandent de longs travaux de préparation et une main d'œuvre qualifiée. Les résultats stagneront à 10 millions de Tonnes extraites en 1980.

En 1981, le baril de pétrole brut atteint les 35$US et le cours du Dollar US s'envole. Ces conditions vont amener le tout nouveau gouvernement de Pierre Mauroy à accélérer le processus de relance pour revenir à 12 millions de tonnes extraites par an. Les plans d'implantations industrielles sont remis à plus tard, le recrutement reprend avec 748 embauches en 1982. Ce personnel est formé par les lycées professionnels et la filière de formation professionnelle pour Adultes (FPA).

En 1983, Le second gouvernement Mauroy inscrit sa politique dans la voie de la rigueur et de nouveaux pays exportateurs apparaissent sur l'échiquier mondial du charbon. La France abandonne la relance du charbon pour concentrer ses efforts dans la production d'électricité d'origine nucléaire. Le charbon n'a pas de place dans ce dispositif. Les HBL reprennent la voie de la récession et la politique de diversification industrielle est reconduite. Ce processus doit conduire à la fin définitive de l'extraction charbonnière sur le sol français.

2.1.4 Tourner la page du charbon (1984-2005)

L'arrêt de l'exploitation minière à une seule raison notable, le prix du charbon. Mais elle a de nombreuses conséquences sur les missions de Charbonnages de France et la gestion sociale de l'événement.

2.1.4.1 Les raisons d'un arrêt

L'évolution de l'industrie de l'extraction du charbon est fortement liée à la politique énergétique de la France. Nous l'avons vu plus haut, le charbon fut l'énergie de la reconstruction après 1945. Deux phénomènes concomitants semblent jouer contre celui-ci dans le milieu des années 50.

Tout d'abord la montée en puissance du pétrole comme énergie fossile de base. La découverte au Moyen-Orient de gisements colossaux et la facilité d'acheminement de cette matière première par le Canal de Suez grâce aux supers tankers, portent un coup dur au charbon. Un second élément entrera en action au cours des années 60 et surtout à partir du milieu des 70, c'est l'énergie nucléaire. En effet, les nombreux conflits de Méditerranée orientale et du Golfe Persique, entraîne la France dans la voie de l'indépendance énergétique. L'énergie nucléaire croît autant pour cette raison que pour soutenir le nucléaire militaire.

En effet, les champs pétrolifères sont rares en France. A l'exception des Puits de Peschelbronn dans le Nord de l'Alsace, de certains gisements en Aquitaine et du gisement de gaz de Lacq, les réserves pétrolifères sont inexistantes sur le territoire national. Par contre la France possède des mines d'uranium, produit à la base du combustible des centrales atomiques.

Malgré des pronostics favorables concernant la consommation de charbon dans le monde qui devraient assurer une stabilité des prix sur le long terme[72], la cause semble entendue. L'extraction du charbon lorrain est trop coûteuse et toute recherche de rattrapage de ces coûts semble vaine.

En 1984 déjà, CdF mobilisait 5,194 milliards de Francs de crédits budgétaires. Cette somme représentait 92% des moyens de la politique énergétique française et plus la moitié des crédits inscrits au budget du Ministère de l'industrie. Ceci est considérable en regard de l'apport de l'entreprise au bilan énergétique et industriel national. En 1994, la situation de l'entreprise s'est encore détériorée avec un déficit de 2,5 milliards de Francs, une subvention courante de 6,5 milliards et 24 milliards de Francs d'endettement.

Cette situation conduit à repenser la politique générale appliquée dans les bassins d'exploitation français de diverses façons. Tout d'abord il faut réorienter l'activité des Houillères de Bassins.

[72] D'après "*Coal prices are stable throughout forecast*", Energy Information Administration, 1996

2.1.4.2 Les nouvelles orientations des missions de CdF.

La cessation des activités extractives ne signifie pas la disparition complète de l'entité Charbonnages de France. Deux activités connexes à l'extraction, la cokéfaction et la production d'électricité sont les nouvelles missions du groupe.

La production de coke[73] existe depuis 1910 dans le Bassin Houiller. C'est un produit dont la valeur ajoutée est plus élevée que celle du charbon parce qu'il existe une grande variété de produits pour des usages industriels variés. Les sous-produits sont valorisés soit par l'industrie chimique (benzols, huiles, gaz) ou la production d'énergie (Gaz). Aujourd'hui, la nature du produit importe plus que la quantité, surtout pour le coke sidérurgique qui va influer sur la qualité des aciers dans lesquels il est incorporé.

La production d'électricité est l'autre défi de la reconversion de l'entreprise. Dès le début du XX^{ème} siècle de petites centrales au charbon sont installées sur les carreaux pour fournir de l'énergie électrique qui alimente le site. Vers 1910 une centrale de 6 Mégawatts (6 MW) est construite à Creutzwald par la SALEC ; Une société à laquelle participent les compagnies Sarre-et-Moselle et celle de la Houve qui deviendront ultérieurement les HBL. Plusieurs centrales verront ainsi le jour, elles fourniront l'énergie électrique pour une bonne partie de la Moselle et de l'Alsace. En 1946, malgré la nationalisation et la création d'EDF, les HBL conserveront deux centrales de production. Les centrales "Emile Huchet" de Carling et de Grosbliederstroff[74] constituent le noyau de l'activité de production d'électricité.

Aujourd'hui seule la centrale de Carling subsiste. Elle a une puissance totale d'environ 1200 MW. Le groupe CdF dispose de plusieurs centrales réunies au sein de la SNET (Société Nationale d'Electricité Thermique). La puissance totale de production est de 2600MW soit 23% de la production électricité thermique en 1995. Dans l'optique

UNIVERSITÉ DE S.C.D.

de l'ouverture à la concurrence du marché de l'électricité elle figure donc en bonne place pour concurrencer EDF.

2.1.4.3 Le pacte charbonnier.

« *La collectivité nationale a une dette historique vis-à-vis de la population charbonnière qui a construit la puissance industrielle française et qui, en 1945, par son dévouement héroïque, a très fortement contribué au redressement économique de la France* »[75]. Cette phrase figure en annexe du « Pacte Charbonnier » signé le 20 octobre 1994 entre Charbonnages de France et 4 fédérations syndicales représentatives (FO, CFTC, CFDT, CGC-CFE). Elle est aussi le symbole d'un état d'esprit particulier. Pour les mineurs, l'Etat est toujours redevable en vertu d'actes « héroïques » passés.

Ce document détermine la fin de l'extraction charbonnière en France pour la fin de l'année 2005. Il détermine aussi les conditions dans lesquelles se réalisera cette opération. En effet, devant le poids insupportable des activités extractives pour l'Etat, une solution devait être trouvée. L'âpreté des conflits sociaux dans ce secteur et le statut particulier des salariés rendent difficile le recourt à des solutions classiques tels les plans sociaux ou le reclassement accompagné vers des entreprises privées.

Pour accélérer la fonte des effectifs, deux mesures principales ont été mises en place, la reconversion et le congé charbonnier de fin de carrière, appelé communément CCFC. Le CCFC touche tous les salariés âgés de 45 ans au moins et ayant au minimum 25 années d'ancienneté. Ces critères sont variables selon l'activité du salarié, son emploi, sa carrière et sa capacité de travail. Ils sont rediscutés régulièrement avec les partenaires sociaux. Une fois le CCFC accordé au salarié volontaire, celui-ci touchera une indemnité équivalente à 80% du salaire brut de référence calculé sur la base des 3 meilleures années d'activité. L'indemnité est versée par l'Agence Régionale Lorraine des Retraités. Si le

[73] Résidu solide obtenu par pyrolyse à haute température destiné principalement à la métallurgie (fonderie) et au chauffage.
[74] Celle-ci fut démolie à partir de 1988.
[75] Source : Historia Hors Série, N°9610, p. 37

salarié se trouve en retraite anticipée et en CCFC, celui-ci touchera alors une pension de retraite plus une allocation de retraite complémentaire. Ceci étant complété par une indemnité de mise en retraite d'office (IMRO) plus une indemnité complémentaire afin que le total atteigne la même somme que celle perçue en CCFC[76].

Le CCFC interdit aux salariés toute autre activité salariée, mais une activité libérale ou rémunérée d'une autre façon que le salaire (honoraires, cachets...) reste possible. Cette mesure devrait toucher la majeure partie des 9500 salariés encore en activité en 1998.

Une autre possibilité pour le personnel qui ne souhaiterait pas prendre le CCFC, ou qui ne peut y accéder est la conversion vers un autre emploi. Là encore des mesures exceptionnelles sont mises en place. Jusqu'au 31 décembre 1998 il existait quatre formules différentes aux conversions hors filiale CdF.

- Deux formules avec réintégration dans les deux années suivant le départ de l'agent en cas de licenciement économique ou cessation d'activité pour des difficultés d'ordre économique. C'est deux formules sont accompagnées d'une somme de 500.000 francs par agent au moins.
- Si l'agent crée une entreprise il perçoit cette somme plus 60.000 FF de prime à la création d'emploi et une aide complémentaire de 140.000 FF.
- Depuis le 1er janvier 1999, les garanties accordées ont évolué. Elles sont calculées en fonction de l'ancienneté. Ainsi, un agent touchera entre 0,5 fois le salaire mensuel par année d'ancienneté pour un mineur travaillant « au jour » et 0,6 fois le salaire mensuel par année d'ancienneté pour un mineur de fond. Le rachat des avantages en nature calculé en fonction de l'ancienneté se rajoute à ces sommes. En cas de création d'entreprise, le créateur reçoit une prime de 30.000 Francs et l'étude de la faisabilité du projet par un organisme indépendant.

Même si les moyens pour la conversion du personnel sont importants, le résultat est moins remarquable que pour le CCFC. L'inévitable mutation industrielle se pose au

[76] Source : Le Guide administratif à l'usage du personnel (HBL/DRHES)

Bassin Houiller Lorrain, il conduit à l'interrogation suivante : quelles sont les politiques appliquées pour conduire cette mutation industrielle ?

2.2 La « réindustrialisation » : Gestion de la mutation

Pour assurer les changements importants dans l'économie, il a été décidé d'implanter de nouvelles entreprises en s'appuyant sur un développement exogène rapide. Même si ce mode de développement est critiquable, il se pare de mesures qui complètent une politique d'urgence.

2.2.1 Le développement exogène

Le développement exogène est une forme de développement local, réalisé à l'aide d'investissements provenant de l'extérieur du territoire dans lequel il se produit. Sa forme la plus aboutie est l'implantation d'entreprises qui n'ont pas de capital local. Dans l'Est-Mosellan, ce type d'action peut être agrémenté de subventions à l'implantation pour aider la mise en place des entreprises, mais aussi pour accroître l'avantage concurrentiel du territoire par rapport à d'autres.

2.2.1.1 Un tissu mono-industriel.

Dès les années 1960, des économistes et des géographes[77] ont essayé d'analyser l'impact des Houillères sur leur environnement. Certaines industries ont contribué à l'activité minière notamment en matière d'équipement, de bâtiments, de transports et de fournitures, de même des entreprises locales ont contribué par leur consommation au développement local. Enfin, le fort accroissement de la population[78] a lui-même engendré une demande locale importante. Haby note en 1965 : *« un phénomène d'induction assez net a joué en faveur d'entreprises moyennes ou petites (moins de 50 salariés pour la plupart) qui se chargent, non du premier équipement, mais de la fabrication de pièces*

[77] Notamment Haby R. *in: Les Houillères du bassin de lorraine et leur région* ; Ed SABRI ; 1965.
[78] La population du bassin de la Warndt est passé de 33.000 à 158.000 habitants entre 1870 et 1965, soit multipliée par 5.

de rechange et de la fourniture de matériel de consommation courante. »[79]

Le rapport entre les Houillères et les activités locales est relativement ténu. En effet, malgré une consommation actuelle d'environ 2,5 milliards de francs annuels (381millions d'Euros), peu d'entreprises locales participent aux fournitures de matériel, ou à l'entretien de celui-ci. Il existe quelques entreprises travaillant pour les houillères dans le proche environnement géographique. Qu'il s'agisse de mécanique et de tôlerie (SAREC, GRACI, STR...), de matériel de manutention hydraulique ou électrique (MFI, SECAL, SERAL, ETRAC...), ces entreprises ont une caractéristique commune : dans une majorité des cas les HBL sont un client quasi unique qui représente jusqu'à 90 % du chiffre d'affaires annuel. Cela dit, le poids de la sous-traitance, même s'il est faible du point de vue du donneur d'ordre, reste important au niveau du territoire. *« Le seul point à souligner est relatif à la puissance des HBL : puissance de l'organisation elle-même, puissance de son influence sur le territoire, en particulier par son réseau de sous-traitant »*[80]

Cet état de fait, dû à l'omniprésence de l'activité d'extraction et de transformation du charbon engendre l'absence d'une mentalité entrepreneuriale, qui nuit à tout développement endogène sur le court terme.

2.2.1.2 Une mutation rapide.

Un second élément explique le développement dans sa forme actuelle. Il s'agit de la rapidité de la mutation à accomplir. En 1963, il n'existe aucun outil, seule l'idée d'une mutation du bassin se fait jour. Pourtant, en 1968 le « Plan Bettencourt » prévoit une baisse de l'activité extractive de 20%. Sur le plan industriel cela signifie une concentration de l'activité sur les puits de Merlebach, Simon et Wendel et la fermeture des sièges de Faulquemont, Sainte Fontaine et La Houve. Ainsi c'est tout l'Ouest du Bassin Houiller qui sera touché.

---

[79] Haby R. op. cit. p. 717

[80] *In : La Moselle-Est un territoire en devenir* : Jean Pierre Lugnier, CREPPA, Paris XII, 1995 p.33

Cette annonce engendre un malaise profond, des heurts violents éclatent en 1971. Notamment, les mineurs de Faulquemont engagent un mouvement de grève qui paralyse le bassin tout entier. Une réaction en termes de diversification structurelle de l'industrie devait donc voir très rapidement le jour. La seule façon est alors d'implanter des unités de fabrication d'entreprises en accueillant celles-ci à l'aide de subventions.

VIESSMANN, une entreprise allemande qui fabrique des chaudières s'implante à Faulquemont sur un terrain agricole de 100 hectares en créant 350 emplois[81] dont une centaine seront occupée par des mineurs reconvertis. Cette entreprise sera suivie de nombreuses autres, dont Pneus Continental en 1968 (1500 salariés), DELPHI AUTOMOTIVE SYSTEMS en 1980 (500 salariés), POMPES GRUNDFOS en 1974 (500 salariés) et MCC-Smart en 1996 (2000 salariés). Notons que le secteur automobile est aujourd'hui particulièrement présent[82], même s'il ne s'agit pas, comme le précise Bernard JULLY, Président des Houillères de Bassin de Lorraine, d'un acte intentionnel des acteurs du développement. Il précise *« L'industrie automobile s'est imposée à nous, ce n'est pas nous qui l'avons imposée. »*[83]. En 1997, La Moselle-Est comptait 48 entreprises de premier plan dans ce secteur, soit les deux tiers des entreprises de ce secteur du département de la Moselle.

Ceci est particulièrement mis en évidence par Jean Pierre Lugnier « *De fait, le territoire possède des entreprises importantes, mais celles-ci sont distantes les unes des autres : HBL, Solvay, Viessmann, ELF ATOCHEM, Lucas. On retrouve en cela le caractère mono-actif du territoire.*»[84]

[81] Aujourd'hui cette entreprise compte 700 salariés en CDI et une grosse centaine de salariés en contrats temporaires.
[82] J.-P. Lugnier : op. cit.
[83] Propos recueillis par nos soins en Août 1998
[84] J.P. Lugnier Op.cit. p. 33

2.2.1.3 Des moyens hors normes

Les moyens mis en œuvre pour assurer cette mutation sont à la hauteur des défis à relever. Deux services spécialisés agissent de concerts pour conduire ce changement structurel. Le premier est le Service Industrialisation des Houillères qui agit au travers du FIBH[85]. Dès sa naissance au milieu des années 60, ce service a pour mission d'assister les collectivités territoriales. Ses points d'action sont la création de zones industrielles et la gestion du patrimoine immobilier et la recherche d'aides à l'implantation. Le second SOFIREM[86] qui dépend de CdF, a une activité de capital risque et d'aides à l'investissement productif. Ces deux services agissent avec l'aide de partenaires publics du développement (APEILOR[87], DATAR[88], Département, Région...).

Depuis 1985, le comité d'orientation du FIBH a intensifié ces moyens. Suite à une étude, un plan directeur fut établi, avalisé par les services du Premier Ministre[89] et conduit sous le nom de « Plan CHEREQUE ». Ce plan tour autour de 7 missions :

- Faciliter l'adaptation des formations pour l'insertion des jeunes et des adultes
- Améliorer l'attractivité des terrains industriels (en aidant la construction et l'acquisition de bâtiments industriels),
- **Intensifier les relations inter-industrielles et engager des actions collectives pour favoriser le développement des PME,**
- Moderniser les moyens de production et de gestion des entreprises,
- Diversifier les entreprises les plus dépendantes des HBL ou de CdF Chimie,
- Coopérer avec des organismes poursuivant des objectifs similaires.
- Associer les Collectivités locales au développement industriel du bassin.

[85] Fonds d'Industrialisation du Bassin Houiller
[86] Société de Financement pour Favoriser l'Industrialisation des Régions Minières
[87] Association Pour l'Expansion Industrielle de la LORraine : Cette association est une émanation indirecte des services liés au développement du Bassin Houiller Lorrain
[88] Direction à l'Aménagement du Territoire.
[89] M. Michel ROCARD

Ce plan a permis d'injecter dans le tissu économique local des moyens avec abondance. Entre 1984 et 1996, cela a permis de gérer cette mutation, les chiffres parlent d'eux-mêmes :

Nombre de projets aidés :	590
Dont création :	207
Développement :	286
Maintien ou modernisation :	97

Tableau 2 : nombre de projets aidés sur la période 1984-1996

Les aides accordées se montent à un milliard deux cent soixante-dix-huit millions de francs (1 278 200 000 FF) soit 194,86 Millions d'Euros. Ces sommes se répartissent comme suit :

SOFIREM :	661,6 MF	(100,86 M€)
Dont prêts :	420,6 MF	(64,12 M€)
Fonds propres :	241 MF	(36,74 M€)
FIBH :	616,6 MF	(94 M€)
Dont Soutien :	421,4 MF	(64,24 M€)
Actions :	195,2 MF	(29,76 M€)

Tableau 3 : Sommes allouées aux projets aidés sur la période 1984-1996

Cette manne financière est à la source de la création de 20 560 emplois sur 13 années. On peut aussi déduire deux ratios : un projet crée en moyenne 35 emplois. L'aide accordée en moyenne est de 62 171 FF (9478 €) par emploi, même s'il n'existe pas de financement direct de la création d'emploi, mais seulement de l'investissement industriel. Ces aides se rajoutent aux formes plus classiques tel la PAT[90], les aides communautaires, les exonérations de taxe professionnelle, d'impôts fonciers, de charges sociales. Ce qui

[90] Prime à l'aménagement du territoire : elle est destinée aux entreprises de tailles importantes (>300 salariés) et représente environ 40.000 FF/ emploi.

rend l'implantation particulièrement attrayant pour les investisseurs.

Malgré cela, certaines collectivités territoriales, les syndicats et des associations sont de plus en plus alarmistes au sujet d'un développement instable et évasif. Qui plus est, le bassin se tourne vers une nouvelle mono-industrie celle de la sous-traitance automobile.

2.2.1.4 Un mode de développement critiqué.

Les critiques ne se font pas jour dans la presse et encore moins lors d'un débat politique. Pourtant, en privé ou en interview, certains[91] critiquent fortement cette orientation en osant la qualifier de « dangereuse », voire de « suicidaire » pour ce territoire.

Les critiques soulevées sont de deux ordres et partent de points d'analyse forts différents pour arriver à la même conclusion.

Une première analyse est faite en parallèle avec l'actualité d'autres territoires proches. Ainsi, les événements du bassin sidérurgique lorrain (de Hagondange à Longwy) sont souvent mis en avant pour justifier la position des esprits critiques. Le Bassin Sidérurgique connaît les mêmes mutations que le Bassin Houiller, sauf que celle-ci a débuté 5 années plus tôt (1979 contre 1984). Ces dernières années, plusieurs entreprises ont mis la clé sous la porte dans le Bassin Sidérurgique. Il s'agissait pour certaines d'entreprises implantées à l'aide de subvention. Le cas JVC est souvent cité. Le Bassin Houiller a lui aussi « son exemple » avec Bauknecht. Cette entreprise allemande de fabrication de gros électroménager devait créer 1200 emplois sur le secteur, or elle a vite abandonné ce projet.

[91] Dirigeants d'entreprise et cadres, qu'ils fassent partie d'entreprises bénéficiant de subvention ou non. Même au sein des Houillères certains cadres n'hésitent plus à être critiques envers une politique « qui a trop duré »

Ceci met en lumière la précarité des actions d'implantation et le fait que des « chasseurs de primes » se trouvent parmi les entreprises créées à des fins de réindustrialisation.

Une seconde analyse beaucoup plus fine laisse à réfléchir sur les conséquences réelles du développement exogène. Cette analyse repose sur des principes économiques qui semblent plus pertinents pour le chercheur en gestion.

Toute entreprise crée de la valeur ajoutée. Cette valeur ajoutée est répartie entre les divers acteurs qui participent à l'élaboration de celle-ci. L'actionnaire touche un dividende, le salarié un salaire et l'Etat prélève un impôt. Dans le cas d'une implantation subventionnée, l'Etat est débiteur à moyen terme par le jeu des exonérations. Comme il s'agit d'entreprises étrangères, les dividendes, ou au moins une partie d'entre eux quittent le territoire pour rémunérer l'actionnaire. Donc, il ne reste plus que le salaire comme richesse rapportée au territoire. D'un point de vue macro-économique, la part de rémunération du travail (salaire) baisse par rapport à la part de rémunération du capital (dividende), donc la part de valeur ajoutée fixée dans le territoire diminue par ce fait. Il faut rajouter à cela, les gains de productivité qui sont des parts de valeur ajoutée gagnées par les clients. Les clients étant eux aussi pour la plupart hors du territoire concerné, il ne reste donc qu'une part congrue de richesse fixée, le reste étant distribué ailleurs. Les personnes qui font cette analyse pestent aussi contre les usines « tournevis » qui ne servent qu'à réaliser des produits au coût le plus bas sans développer ou transférer des savoir-faire vers le territoire.

Outre le développement par l'implantation d'unités, il est possible de recourir au développement endogène. Mais celui-ci est rare.

2.2.2 Un développement endogène trop rare.

Le développement endogène se produit à partir des richesses naturelles, humaines, matérielles et immatérielles qui se trouvent dans le territoire. Cette forme de

développement a longtemps consisté à exploiter les richesses naturelles (agriculture...). Aujourd'hui ce type de développement suscite à nouveau l'intérêt des géographes, des sciences politiques et de l'économie.

2.2.2.1 Un contexte peu propice.

L'Est-Mosellan, avant même l'exploitation des mines de charbon, était un territoire fortement industrialisé. De nombreuses forges et verreries sont en activité à partir du XVI^{ème} siècle. Ainsi Merlebach, Petite-Roselle, Stiring-Wendel avaient plusieurs verreries en activité. Plus à l'Est dans la région de Sarreguemines ce furent les faïenceries et la fabrication de tabatières qui occupaient la population. Freyming développait son activité dans la clouterie. Le tissu productif était donc composé de nombreuses petites entreprises familiales dont certaines étaient déjà organisées en système local de production, comme la fabrication de tabatière. Au milieu du XIX^{ème} siècle toutes ces entreprises étaient florissantes.

Aujourd'hui, il ne reste quasiment aucune de ces entreprises. L'activité charbonnière les a toutes « écrasées » par sa puissance économique. Dans son ouvrage, René Haby[92], note qu'au milieu des années 1960 le tissu des sous-traitants des Houillères est relativement peu présent en Moselle-Est. Par ailleurs, les HBL ont toujours choisi de développer et d'intégrer les services dont ils avaient besoin en interne :

L'entreprise dispose entre autres :

- d'un garage avec un service mécanique automobile,
- d'une imprimerie, avec les technologies les plus avancées,
- d'un service de production audiovisuelle,
- d'un service téléphonie,
- d'un service Restauration et hôtellerie (**NN),
- Etc.

[92] Op. Cit.

Les travaux de Jean-Pierre Lugnier[93], publiés en 1995, confirment cette prédominance de la concentration des activités dans le Bassin Houiller.

Cet élément explique, le peu d'entreprises nées du territoire qui auraient pu contribuer à l'activité extractive et se transformer aujourd'hui pour conquérir d'autres marchés, comme c'est le cas en Allemagne notamment.

2.2.2.2 Des freins puissants.

Comme nous l'avons expliqué précédemment (2.2.1.3) le système d'aides repose principalement sur l'investissement. Cela favorise la création d'activités dont la part d'investissement est importante, donc principalement l'industrie. Or, les créations d'activités de nos jours se situent principalement dans des activités tertiaires. Dans ces secteurs l'investissement matériel est parfois faible, mais l'investissement en « matière grise » prend souvent une large part (informatique, conseil, Start-up issues de la recherche...). La logique du système d'aides n'est donc pas favorable à ce type de création.

D'autre part, un siècle de culture paternaliste laisse de lourdes traces dans les esprits. Ainsi, il est toujours préférable pour une grande majorité de personnes d'être salarié d'une grande entreprise, plutôt qu'entrepreneur indépendant. Le voyageur peut encore constater les stigmates de cette tradition sur les murs des maisons de la cité Cuvelette de Freyming Merlebach. Outre un vieux magasin de la SAMER[94] qui fait le coin de la rue, chaque maison porte une plaque « Hausieren strengst verboten[95] ». Autrefois, les cités vivaient en vase clos. La mine donnait la paye et vous la reprenait en vous forçant à consommer dans ses magasins « General Store » de quartier. Seul le bistrotier arrivait à en détourner une partie chaque second et quatrième vendredi du mois.

[93] Op. cit.
[94] Société d'Alimentation du Merle et de la Roselle (1925-1968): Société co-gérée issue des Konsumgesellschaft de droit allemand créées en 1906.
[95] Colportage strictement interdit .

La culture entrepreneuriale est absente du paysage du Bassin Houiller aujourd'hui. Il y a bien quelques informaticiens qui « bidouillent » au fond de leur garage, mais ils ne sont pas insérés dans un milieu favorable comme les firmes informatiques californiennes au milieu des années 70.

2.2.3 Un tissu économique vivant

La réindustrialisation maintient un tissu entrepreneurial actif et en croissance constante. De plus les nouvelles entreprises affichent des performances d'un niveau élevé.

2.2.3.1 Un espace de création

L'implantation et la création d'entreprises qui se substituent aux Houillères est le fer de lance de la politique de développement en Moselle-Est. Avec 852 créations en 1996, le Bassin Houiller représente à lui plus de 10% des créations d'entreprises Lorraines pour cette même année.

Créations d'établissements (1996)	Bassin Houiller	Lorraine
Ensemble	852	8511
Dont : en %		
Industrie	12,7	11,7
Construction	20,0	13,6
Tertiaire	67,4	74,7
Part de créations nouvelles[96]	71,7	65,5
Taux de création (%)[97]	12,4	11,5

Tableau 4 . Création d'entreprises par secteur : source INSEE

Ces nouvelles entreprises se concentrent particulièrement dans le secteur de l'industrie (automobile, chimie et équipement mécanique) et la construction (travaux publics), par contre les créations dans le secteur tertiaire reste beaucoup plus faibles que la moyenne régionale

Ces avancées sont partiellement explicables par la présence de pôles technologiques. Quatre pôles représentent quatre filières « d'avenir ».

- La plasturgie : avec le Pôle Plasturgie de l'Est basé à Saint-Avold.
  Ce centre de recherche et développement est qualifié CRITT (Centre de recherche industrielle et de transfert de technologie). Il travaille dans le domaine des applications des matières plastiques en collaboration avec l'industrie.

- La mécanique : avec Prestimeca basé à Forbach.
  Ce centre de transfert de technologie est à l'écoute des entreprises de cette filière, pour analyser leurs problèmes techniques et y apporter des solutions ou des partenaires pouvant résoudre le problème.

- La santé et le matériel médical : avec le Pôle de l'Hôpital[98].
  L'activité principale de ce pôle est de rechercher des entreprises du domaine du matériel médical et de leur proposer des collaborations avec des entreprises ou des pôles locaux. Ceci dans le but d'implanter à terme des établissements. C'est le plus récent des pôles, il a été créé en 1996.

- L'hydrogène : avec ALPHEA basé à Forbach
  Il s'agit d'un centre de ressources sur les applications industrielles de l'hydrogène, qui fait figure « d'énergie du futur ». L'objectif est de rapprocher les futures entreprises qui utiliseront l'hydrogène comme combustible - fabriquant de piles à

[96] La part de création nouvelle est la proportion d'entreprises nouvelles créées qui n'ont aucun établissement sur le territoire français.
[97] Le taux de création est le pourcentage d'entreprises nouvellement créées par rapport à une population d'établissements existants.
[98] Nom de la ville où il se situe

combustibles notamment - , pour les implanter dans le bassin ultérieurement.

Ceci explique partiellement, un taux de création élevé. Mais portons notre regard sur la performance des entreprises en Moselle-Est.

2.2.3.2. Des entreprises « performantes »

Les entreprises étrangères qui se sont implantées dans le Bassin Houiller lorrain semblent particulièrement performantes[99]. Plusieurs raisons expliquent cette situation.

Tout d'abord, il s'agit d'entreprises dont l'outil industriel est souvent neuf. Elles possèdent des outils qui sont intrinsèquement plus performants que la moyenne car ils bénéficient des technologies les plus avancées dans leur domaine. En effet, ce sont les secteurs où l'on trouve des entreprises étrangères (allemandes en majorité) qui affichent les meilleures performances économiques.

Par ailleurs les secteurs nouveaux du bassin, l'automobile et la plasturgie sont eux-mêmes confrontés à une importante pression de la part de leur client pour améliorer leur performance. L'automobile est un exemple pertinent. Dans ce secteur les constructeurs demandent à leurs sous-traitants de premier rang d'améliorer fortement leur productivité. Ainsi en 1998, les constructeurs ont demandé des gains de productivité moyens de 8%[100]. Cette demande a un effet de cascade sur toute la filière.

Ces performances ne doivent pas cacher les quelques déconvenues récentes qui touchent des entreprises implantées dans le Bassin. Le cas GRUNDIG est emblématique. Ce fabricant de matériel électronique allemand s'est implanté dans le bassin pour y fabriquer des téléviseurs. Au milieu des années 90, il y eut de fortes baisses de prix sur ce type de produits et l'usine située à Creutzwald fut cédée et restructurée par GOODING.

---

[99] *Economie Lorraine* N°170- décembre 1997, Zone d'emploi du Bassin Houiller, p.17.

[100] D'après l'interview des membres du réseau Qualité Automobile de l'EEIC qui regroupe 10 entreprises de Moselle-Est faisant partie de la filière automobile, ou livrant des constructeurs ou des équipementiers.

Malheureusement et malgré des aides publiques, cette restructuration ne porta pas ses fruits. Un groupe financier appelé COFIDUR repris alors l'entreprise, pour y fabriquer des téléviseurs sous la marque « Continental Edison ».

PLASTIC CALF, une des toute première entreprise implantée à la fin des années 1960, est un autre cas symptomatique d'une performance restreinte à certains secteurs ou aux entreprises récentes. Cette entreprise mise en liquidation judiciaire en 1997 disparut.

Les performances, quoique globalement bonnes, restent donc relativement disparates et sont tirées par les entreprises issues du développement exogène avec des retombées variables sur le développement endogène.

2.2.3.3 Un territoire peu approprié aux réseaux d'entreprises.

Nous allons confronter dans ce paragraphe les données recueillies sur la Bassin Houiller Lorrain et les éléments sur la nature du territoire développés dans le premier chapitre. Premièrement nous comparerons les caractéristiques d'un point de vue industriel. Ensuite, nous apprécierons l'écart entre la théorie et le cas étudié sur le plan institutionnel. Enfin, nous évoquerons la dimension sociale.

Sur le plan de l'organisation industrielle, les approches territoriales reposent sur des zones à forte concentration de PME. Ces dernières œuvrent toutes dans un secteur précis (textile, ameublement, robinetterie..). Les réseaux d'entreprises de ces zones prennent la forme de districts industriels fortement développés et très performants. La configuration du tissu industriel est très différente dans le Bassin Houiller. Il s'agit d'un territoire en restructuration. Une grande entreprise constitue un pôle encore très puissant. Celui-ci entouré de PME ou d'unité de grands groupes agissant dans divers secteurs. Nous notons donc un premier écart important.

L'organisation institutionnelle est, elle aussi, assez différente. En Italie, en

Espagne, en Allemagne les réseaux d'entreprises naissent plutôt dans des zones qui disposent d'une forte autonomie politique. Le Bassin Houiller ne dispose de cette autonomie. L'Etat est très présent au travers des HBL. En effet, l'entreprise publique est aussi un fer de lance pour imposer localement des politiques élaborées par les institutions centrales. Il y a opposition entre les territoires construits « par le bas » que l'on décrit habituellement, et ce territoire conçu « par le haut ».

D'un point de vue social, des différences apparaissent. Dans l'analyse sociologique des réseaux d'entreprises les chercheurs admettent la nature faiblement hiérarchisée[101] de façon verticale des groupes sociaux. Ils notent plutôt une juxtaposition de diverses fonctions. Or la population du Bassin Houiller, au travers de l'organisation sociale mise en place par la mine, est très hiérarchisée. La mentalité d'assistance y est ancrée. Sur le plan social rien ne permet de penser que la situation du bassin est propice à la constitution de réseaux d'entreprises.

Ces points ne laissent pas entrevoir la création de réseaux d'entreprises. Pourtant, la richesse de ce tissu social et les conditions économiques particulières voient la naissance de réseaux d'entreprises au milieu des années 80. De prime abord ils sont intégrés dans des mouvements nationaux pour la promotion de modèles industriels. Ils trouveront leur autonomie au début des années 1990. Là, est le cœur de l'objet de nos recherches.

2.3 Approche structurelle des réseaux thématiques.

Jeux de ressources et de relations, les réseaux ont besoin d'une structure pour se développer. Cette structure est extrêmement difficile à décrypter car elle a plusieurs facettes et comme un iceberg, elle a une partie apparente qui cache une partie immergée plus importante et qui suscite un intérêt non négligeable.

Mais les réseaux ne se limitent pas à la seule question de leur structure, ils sont

[101] Barre P. (1997) *La notion de « District Industriel » : Une mise en perspective de la littérature*

le médium permettant la circulation de flux d'informations, de flux de produits et au-delà ils permettent la rencontre d'idées qui donnent lieu à des innovations. Il est souvent question « d'alchimie », « d'atmosphère », « d'air » dans les travaux de synthèse sur les réseaux.

C'est la recherche de cette « chose imperceptible » qui va conduire notre étude. Un jour lors d'une entrevue, à la question portant sur son engagement dans une telle action, un participant m'a répondu « Par instinct ». Voilà sans doute une réponse honnête, sans hypocrisie, avec laquelle le chercheur a du mal à satisfaire son appétit de curiosité et la tentation de donner aux actes un sens rationnel.

Le premier axe par lequel le réseau est observable est sa structure. Les structures des réseaux ne sont pas stables, elles évoluent dans le temps. La structure, autant que son évolution nous informe sur les participants, les finalités recherchées et les moyens mis en œuvre pour les atteindre.

Dans le cas que nous avons étudié nous sommes remontés jusqu'à l'origine de l'idée de maillage. Les premières expériences se transformeront au cours de 15 années, pour arriver à une structure complexe en arborescence.

2.3.1 Un démarrage institutionnel, le Club Initiatives et Compétitivité Lorraine

Nés d'une initiative impulsée par le Ministère de l'industrie, les réseaux actuels de l'Euro Espace Initiatives et Compétitivité (EEIC) ont une longue histoire qu'il faut poser avant d'en faire une analyse.

Le point initial qui entraîna la construction de réseaux dans l'Est Mosellan est la constitution du Club Initiatives et Compétitivité Lorraine (CICL). Celui-ci rassemble pour la première fois, entreprises, partenaires institutionnels et acteurs de la formation autour d'un but unique : préparer les entreprises à affronter le marché commun qui naîtra en 1992.

Il faut se rappeler l'ambiance particulière du milieu des années 1980 en France. Suite aux changements politiques intervenus à partir de 1981, tout ce qui tourne autour de l'entreprise est réhabilité de façon inattendue. Cette mise en valeur de l'entreprise est accompagnée de questions nouvelles, propres à cette période. Au moment où la crise économique est à son apogée, les milieux industriels se confrontent à de nouvelles questions comme la qualité, la compétitivité pour répondre à l'ouverture des frontières, à la mondialisation croissante.

Les clubs « Initiatives et Compétitivité » initiés par le Ministère du Redéploiement Industriel et du Commerce Extérieur[102] avaient alors pour mission de répondre à ces interrogations. Leur objectif était de créer des relations entre de grandes entreprises, des moyennes industries et des partenaires institutionnels comme l'AFNOR[103], les chambres de commerce, l'AFCERQ[104] et les DRIR[105].

Plusieurs dizaines de clubs virent le jour à travers toute la France durant la période 1985-1988, dont celui de Lorraine qui rassembla plusieurs grandes entreprises de la région. Ce qui est surprenant c'est la manière particulière dont le club s'est développé en Moselle-Est.

A son origine le Club Initiative et Compétitivité lorraine est basé dans la région nancéienne et concerne toutes les entreprises lorraines. Mais petit à petit, le poids des Mosellans de l'Est croît, ce qui amène les membres à élire un président originaire de cette zone en 1988. Cet événement va accélérer le déplacement du siège de ce club vers l'Est-Mosellan. Cette zone géographique étant excentrée par rapport au sillon Mosellan, cela entraîne une participation encore plus forte d'entreprises de Moselle-Est.

L'activité autour des problématiques de la qualité reste une préoccupation

[102] Intitulé du Ministère entre 1984 et 1986 sous la direction de Madame Edith Cresson.
[103] Association Française de NORmalisation.
[104] Association Française des CERcles de Qualité : Crée sur l'initiative du Dr Georges ARCHIER, suite à un voyage au japon et un ouvrage, « L'entreprise du troisième type » Ed. Seuil 1984.
[105] Direction Régionale à l'Industrie et à la Recherche.

permanente, la présence du CICL et de ses partenaires va permettre la naissance de formations communes entre entreprises. De ces formations vont surgir des attentes communes en termes de contrôle et de mesure vers 1990.

C'est là qu'une réflexion sur la mise en commun de moyens de mesure est engagée. Les HBL disposent de plusieurs laboratoires à cette époque (Centre de pyrolyse, Laboratoire de Marienau, UCAD[106] mesures...). Ceux-ci sont complétés par les équipements disponibles dans les lycées professionnels. Les entreprises membres se voient offrir un service dans des délais raisonnables, par rapport aux laboratoires qui étaient plus éloignés. Cette idée amena les partenaires lorrains à se rapprocher du club de Métrologie, organisme créé dans la banlieue Lilloise en 1989. Ce dernier compte alors 167 entreprises membres en 1991 et son secrétariat est assuré par l'entreprise SMC2 (qui est dans le giron de CdF au travers d'ATIC).

Une réelle difficulté de nature juridique pour réunir les laboratoires apparut alors. Même si aujourd'hui les principales unités de laboratoires des HBL sont réunies au sein d'Atest, aucune entité réunissant tous les laboratoires de métrologie de l'Est Mosellan ne vit le jour.

Au début des années 1990, le réseau national « Initiatives et Compétitivité » perd de son ampleur. Au même moment une autre association avec des protagonistes similaires va naître.

2.3.2 Le CEME, une initiative locale.

Parallèlement à l'existence du CICL, une autre association va fonctionner, le Cercle des Entreprises de Moselle-Est (CEME). Celle-ci s'adresse à un public d'entreprises différent, même si on y retrouve comme préoccupation le management par la qualité.

[106] Unité de Conception, d'Assistance et de Développement.

2.3.2.1 Les axes de l'action du CEME.

Le CEME naît autour d'un axe de la réindustrialisation noté dans la charte publiée en 1986 (Cf. 2.2.1.3) « Intensifier les relations inter-industrielles et engager des actions collectives pour favoriser le développement des PME ». Son action repose sur trois points :

- Le développement de la qualité : A cette époque, il est courant d'évoquer le management par la qualité totale. Mais les PME en sont à apprendre les rudiments de la gestion par la qualité.

- Un apprentissage de nouveaux styles de management : Les entreprises membres peuvent accéder à des formations sur le diagnostic, la conception et la diffusion d'un projet d'entreprise, les méthodes et les outils de la qualité totale, la communication. Ces formations s'inscrivent dans la vague du management participatif. Le public visé est celui des dirigeants de PME locaux.

- La création de mini-pôles technologiques : Ce projet s'inscrit surtout autour des activités liées à la plasturgie en collaboration avec le Lycée Professionnel Georges Bastide de Creutzwald et le Pôle de plasturgie de Saint-Avold.

Ces projets fédèrent des acteurs locaux dont des entreprises non concurrentes entre elles, des organismes de formation, des associations liées à la qualité et des institutions.

Parmi eux , il faut en noter un certain nombre que nous rencontrerons ultérieurement : L'AFPA, BBE, Le CIAL, CLEMESSY, le Crédit Mutuel, Delco Remy (Futur DELPHI Automotive Systems), EURO-LOCKS, ELAPP France (Futur

ELTECH), SAREC[107]. Nous retrouvons aussi un certain nombre de partenaires du CICL : L'AFNOR, l'AFCERQ, les CCI...

Ce maillage préfigure les formes ultérieures que prendront les réseaux de l'Est Mosellan. Mais un événement va marquer la vie du CEME, il s'agit d'une mention d'encouragement aux grands prix de la qualité totale.

2.3.2.2 Un coup d'éclat ? Un prix national.

Les protagonistes du CEME se retrouvent régulièrement. Au début de 1987, un projet fédérateur va retenir l'attention de bon nombre de participants. Il s'agissait de démontrer des capacités d'innovation et de réactivité. L'objectif est la création d'un pare-soleil en matière plastiques pour les citernes ferroviaires.

Les membres s'attelèrent à la tâche. Recherche des contraintes physico-chimiques et mécaniques des matériaux, définition du cahier des charges, plans, outils de fabrication, sont les missions à remplir. Au mois de mars le premier prototype est fabriqué et testé. Les personnes participant à ce projet donnent de leur temps libre, généralement le samedi matin pour participer à cette mission.

Le résultat est probant. En moins de 6 mois, un nouveau produit est né d'une association d'entreprises, de l'Education Nationale et de partenaires institutionnels. Le projet s'est d'ailleurs si bien réalisé que l'association dépose un dossier pour les grands prix qualité totale de l'AFCERQ. Le 20 juin 1987, Le CEME obtient une mention d'encouragement aux « Grands prix de la qualité totale ». Ce prix est remis par M. Edouard Balladur, alors Ministre de l'Economie, des Finances et de la Privatisation. Ce prix marque encore les esprits 10 ans plus tard et les partenaires qui y ont participé formerons un socle solide pour des opérations à venir.

[107] D'après un document de l'association daté de juillet 1987.

Mais ce prix, marque aussi l'apogée du CEME. Les projets ambitieux qui sont à son origine ne verront pas tous le jour. Par ailleurs la croissance de l'association semble difficile. Dans les documents de l'époque transparaît une hésitation entre le choix du développement local, de l'approfondissement du management global par la qualité et le développement des exportations. Une nouvelle question se pose, celle des moyens.

2.3.2.3 La recherche de nouveaux moyens

A partir de 1989 autant le CICL que le CEME cherchent un nouveau souffle sans le trouver. Le nombre de projet semble toujours important et tourné vers la qualité et le management.

Une grande tentation des deux associations est de s'orienter vers une activité de conseil et de formation dirigée vers les PME. Derrière cette approche se pose aussi la question de l'offre et de la demande. A la fin des années 1980, la qualité et le management participatif ont déjà pris place dans les entreprises importantes. Ces dernières sont très sensibles à ces questions parce qu'elles sont déjà confrontées aux marchés internationaux, aux questions de label et de certifications diverses. Mais les PME, pour la plupart, semblent faire la sourde oreille à ce nouveau langage. Seules celles qui sont en rapport avec l'industrie militaire ou nucléaire savent ce que signifie qualité, traçabilité, certification client.

En Moselle-Est, où les Houillères font figure de principal donneur d'ordre industriel, le message est encore plus difficile à faire passer. Les Houillères vu leur destinée ne sentent pas la nécessité d'adopter une démarche de management par la qualité. L'urgence est à l'organisation industrielle du repli de l'activité extractive et à la réindustrialisation. Il n'y a donc pas de modèle à suivre. Par ailleurs, le fait que les Houillères pilotent une opération pour l'adoption de « nouveau styles de management » fait plutôt sourire les dirigeants locaux de PME qui en connaissent la gestion paternaliste et sa dépendance des fonctions politiques.

En 1990, le CEME tente de lancer « Cemexport » (Cercle d'Etudes et de Maîtrise à l'EXPORTation) avec le concours du Crédit Industriel d'Alsace Lorraine (CIAL) de L'AFNOR et de la DRIR lorraine. Ce groupe devait permettre aux entreprises de trouver tous les services nécessaires pour exporter leurs produits :

- Analyse des produits et des marchés
- Structuration d'un service exportation
- Elaboration d'un plan de financement (emprunt, assurances...)
- Assistance à l'homologation des produits
- Mise en place d'un système d'assurance qualité certifié.

Mais cette offre de services, ne trouva pas une demande assez forte et concrète pour prendre son envolée, malgré des efforts de promotion importants comme des plaquettes et une journée d'information.

D'autres tentatives de formation des dirigeants virent le jours, mais là encore le retentissement fut plutôt faible. Est-ce l'adoption d'une stratégie PUSH (pousser l'offre vers le client) qui est à l'origine des échecs ? Rien n'est certain surtout que des expériences similaires furent tentées entre 1996 et 1998 avec des résultats divers.

Les deux associations, l'une s'adressant aux entreprises régionales, l'autre aux PME locales ont chacune eu une période de montée en puissance rapide, un apogée, puis une certaine difficulté à subsister. Mais elles constituent un terrain favorable pour le développement de relations interentreprises.

Les expériences du CICL et du CEME vont servir ultérieurement à la construction de réseaux thématiques. Ce concept issu de l'AFCERQ trouvera un écho nouveau au début des années 1990 au travers d'EEIC, l'exemple sur lequel est basé notre travail.

Conclusion du Chapitre 2

L'exploitation suite à la découverte de gisements carbonifères aura duré un gros siècle. Devenu établissement public en 1946, les Houillères du Bassin de Lorraine arrêteront l'extraction en 2005 après avoir forgé les mentalités, structuré la société pour servir l'extraction. Cet arrêt décidé depuis le milieu des années 1990 permet de programmer la mutation économique et sociale.

La « réindustrialisation » de l'Est-Mosellan est en cours depuis les années 1970. Elle repose sur le principe d'un développement exogène qui consiste à implanter, grâce à de fortes subventions, des industries qui se substituent aux houillères en favorisant la création d'emplois. Le bilan de cette action est mitigé, certaines entreprises se sont développées, alors que d'autres ont vite périclité. Le développement endogène semble être le parent pauvre de cette mutation. Des raisons liées à la culture industrielle récente qui consistait à intégrer tous les services aux houillères expliquent cette faiblesse. Le fait que l'accent soit principalement mis sur le développement d'industries et non du secteur tertiaire à haut potentiel complète ce bilan.

La situation du Bassin Houiller et de la Moselle-Est ne paraît pas alarmante à la simple étude des chiffres concernant son économie et ses dimensions sociales. Mais la réalité des statistiques est masquée par des interférences dues au phénomène frontalier. Ainsi, la migration pendulaire pour des raisons professionnelles s'accroît avec l'Allemagne et le Luxembourg au rythme moyen de 4,8 % par an[108]. Autre signe de santé socio-économique précaire, le taux de chômage reste élevé, surtout chez les jeunes. Le potentiel de ce territoire reste pourtant élevé. Le taux de création d'entreprises y est plus important que la moyenne lorraine. L'accent est mis sur des secteurs phares comme l'automobile, la plasturgie ou le matériel médical. Dans l'ensemble, les entreprises implantées montrent une bonne performance car elles bénéficient d'un outil industriel neuf et agissent sur des marchés où une performance élevée est obligatoire.

[108] *Economie Lorraine* n°170 op. cit. p.10

Ce tissu industriel, institutionnel et social ne laisse pourtant pas présager du moindre réseau d'entreprises. Les conditions classiquement admises pour leur épanouissement ne sont aucunement remplies. Le tissu industriel n'est pas constitué d'une myriade de petites entreprises agissant dans un secteur précis. Les institutions publiques sont guidées par une politique nationale, et non par des décisions locales. Enfin, le tissu social est encore largement segmenté.

Pourtant, c'est dans ce contexte de mutation que voient le jour au milieu des années 1980 deux associations regroupant les entreprises autour du management par la qualité. L'une de ces associations est induite par des initiatives publiques sous l'égide du ministère de l'industrie (le CICL), l'autre est une initiative locale (le CEME). Elles s'insèrent à merveille dans les plans de reconversions économiques décidés alors.

Le Club Initiatives et Compétitivité Lorraine rassemble des entreprises de portée régionale. Il concentre son action sur la promotion des outils de management par la qualité dans le milieu industriel. Un axe notable de son action est la métrologie et le contrôle qualité. Les houillères sont, par leur activité, très attentives à cet axe de travail. En effet, elle possède un laboratoire spécialisé dans le contrôle des hydrocarbures solides, les huiles et une division de contrôle industriel. Par ailleurs, le doigt est mis sur les nouveaux modes de management qui se développent à cette époque. Les cercles de qualité, le management concerté font leur apparition dans le discours ambiant.

Le Cercle d'Entreprises de Moselle-Est, quant à lui, n'a pas de projet de grande envergure au départ. Grâce à des partenaires institutionnels identiques au club décrit ci-dessus, il a pour ambition de sensibiliser les petites entreprises et leur dirigeant aux problématiques de la qualité. Puis vient s'y greffer un projet fédérateur: la réalisation d'un produit en matière plastique pour le matériel ferroviaire roulant. Ce travail sera récompensé par un prix national décerné en juin 1987. Cet événement marque l'apogée du CEME. Ensuite, par manque de projets précis, ce groupe d'entreprise se cherche. Des initiatives temporaires tentent de relancer l'association, mais le succès n'est pas au rendez-vous.

Les deux associations ont un même parcours, une montée en puissance rapide, puis une stagnation durant quelques années. Le réseau des club initiatives et compétitivité disparaissant, un certain nombre de dirigeants d'entreprises locales se retrouvent confrontés à leurs propres problèmes sans pouvoir les partager comme c'était le cas grâce aux associations. La volonté de quelques-uns pour maintenir un système d'échange local va alors naître. C'est en 1991 que se produira la naissance officieuse de l'Euro Espace Initiatives et Compétitivité, une nouvelle association rassemblant les anciens membres de Moselle-Est du CICL et ceux du CEME.

A ce stade de notre exposé, nous pouvons nous interroger sur l'évolution de cette structure au cours des années 1990 ? Si l'EEIC existe encore de nos jours, c'est parce que cette association remplit des fonctions précises pour les entreprises qui en sont membres. Une seconde interrogation porte sur le management de l'EEIC. En quoi ce dernier se caractérise-t-il pour répondre au développement de la structure et pour obtenir la satisfaction de ses membres ? Mais avant de développer ces points, nous exposerons la démarche épistémologique et méthodologique de ce travail de recherche.

CHAPITRE 3

Comprendre le management des réseaux d'entreprises par l'action.

Les sciences de gestion voguent entre deux paradigmes. Celui, positiviste qui propose de décrire la réalité comme une « chose » *ex-nihilo* avec une approche acontextuelle de la connaissance dans laquelle le chercheur et son objet sont indépendants, l'autre constructiviste, qui se propose de construire la réalité, en tenant compte de la subjectivité des individus (y compris du chercheur) et en acceptant la dépendance entre le chercheur et son objet de recherche.

La recherche-action est une forme de recherche des plus abouties qui s'inscrit dans le paradigme constructiviste. En usage depuis 1947, elle connaît encore de fortes

transformations, mais aussi des interrogations. C'est une démarche impliquée que nous avons choisie pour la réalisation de notre travail de recherche. Les motivations de choix sont liées à la complexité de l'objet étudié, mais aussi parce que cette démarche semblait prometteuse en terme de compréhension d'une réalité complexe qui ne peut pas être observée sous un angle unique (Cf. Chapitre 1).

Par ailleurs, nous avons l'occasion de nous confronter à un cas réel, celui d'une association nommée Euro Espace Initiatives et Compétitivité (EEIC) regroupant plusieurs entreprises. Cette association gère plusieurs réseaux thématiques au sein desquels des cadres et des dirigeants échangent leurs connaissances sur des thèmes précis. La maîtrise d'œuvre de l'association est soutenue par les Houillères du Bassin de Lorraine qui a joué le rôle de commanditaire de la recherche-action.

Enfin, la mission se révélait *a priori* faisable. Les entreprises membres de l'EEIC ont accepté la présence d'un chercheur pour leur expliquer le management de leur structure. Les techniques d'observation participante et un recoupement avec d'autres outils de mesure et de validation semblaient adéquats pour apporter des réponses fiables.

C'est cette approche particulière qui va contribuer à faire naître notre démarche pour dénouer notre questionnement et valider nos hypothèses.

3.1 Epistémologie de la Recherche-Action

La recherche-action tente de reconsidérer les rapports entre action et recherche. Dans cette section nous développerons les différentes approches pour lesquelles la recherche-action a été utilisée. Puis nous analyserons le délicat rapport qui s'établit dans cette démarche entre le chercheur, son commanditaire et l'objet d'étude. Enfin, nous discuterons des limites d'une démarche de recherche-action et les interrogations qu'elle implique.

3.1.1 Les origines de la recherche-action

L'essor des sociétés industrielles occidentales ont institué l'idée que l'action est l'instrument d'un seul et unique expérimentateur. Celui-ci n'étant pas forcément le chercheur, car ce dernier vise surtout à théoriser les connaissances et non à agir forcément. On cloisonne ainsi les problèmes liés à la connaissance, les problèmes d'action et les problèmes d'existence. Cette séparation des faits et des valeurs est visible dans les démarches positivistes. Les économistes recherchent vainement un marché ou la concurrence serait « pure et parfaite » et l'homo-oeconomicus serait un être doué d'une rationalité économique sans faille.

Heureusement la vie des êtres humains ne se résume pas à quelques simples équations ! Elle est aussi faites d'émotions, de sentiments, de représentations mentales que l'on peut difficilement mettre en chiffres. Lorsque le terme *Action Research* apparaît pour la première fois, durant le second conflit mondial, c'est la psychologie sociale qui l'utilise. Son apparition est favorisée alors par le développement de l'interventionnisme public et privé inhérent aux conditions spécifiques de cette époque. Elle s'érige en réaction contre la séparation entre pensée et action héritée du XIX^{ème} siècle, pour tenter de transcender la spécialisation des sciences sociales et en sortant le chercheur de son laboratoire pour le réinsérer dans la société.

Certains auteurs font remonter l'origine de la recherche-action aux travaux de Sigmund Freud[109] en la considérant comme un nouveau paradigme scientifique et praxéologique dans lequel connaissance et changement résultent du même processus d'interaction entre deux sujets collaborant dans des rôles distincts à l'élucidation du déterminisme psychique et de ces significations. On est donc tenté de définir cette forme de recherche-action comme une simultanéité d'auto-analyse (analyse du moi) et d'analyse de l'environnement (analyse du ça). Le chercheur doit donc non seulement

[109] Dubost *in Recherche impliquée, recherche-action : Le cas de l'éducation*, M.-A. Hugon, C. Seibel, 1988, p. 44

trouver un sens à l'objet social étudié, mais il doit aussi s'interroger sur son rôle par rapport à ce même objet social.

La recherche-action apparaît à chaque fois qu'il est nécessaire de réfléchir sur une pratique humaine (*praxis*) pour en dégager des principes, des propriétés, des effets, un sens. Or, les principes de causalité positivistes ont les mêmes visées avec des protocoles expérimentaux précis et maintes fois validés. Malheureusement, ces derniers réduisent le fonctionnement humain à un modèle mécaniste qui induit une forte perte d'information et de données sur les phénomènes étudiés. On peut comparer cette dialectique à celle intervenue en zoologie au début du XX^{ème} siècle. Ainsi, Konrad Lorentz, le père de l'éthologie[110], démontra que le comportement des animaux résultait d'un apprentissage, dans lequel autant l'instructeur (l'éthologue) que l'animal s'inscrivaient. Cette démarche s'oppose à l'apport de Pavlov, lequel décrivait le comportement animal comme une mécanique programmable.

La recherche-action connaît un réel essor depuis la seconde moitié du XX^{ème} siècle. Son usage est devenu courant. Ceci n'évite pas un questionnement épistémologique sur cette façon d'agir. Le premier à évoquer la recherche-action est Kurt Lewin[111]. Il souhaitait agir sur deux axes distincts. Le premier est purement scientifique, il s'agissait d'établir la validité d'un concept en modifiant la réalité à laquelle il se réfère. En fait, Lewin souhaitait dans une démarche scientifique démontrer le poids de la réalité sur une théorie. En effet, dans la construction d'une théorie scientifique, la réalité, c'est-à-dire l'environnement du phénomène étudié, ne doit pas avoir d'impact sur cette dernière ou alors celle-ci est « fausse » car elle ne tient pas compte d'éléments de cet environnement. On peut ici faire un parallèle avec la théorie universelle de la gravitation. Dans une vision Newtonienne, un kilogramme de plumes et un kilogramme de plomb devraient atteindre au même moment le sol, car ils sont de même masse et régis par la même loi de gravité. Si l'on réalise cette expérience sur la Lune, elle est vérifiée. Or, si l'on réalise cette même expérience sur Terre, on constate que le plomb touche – très souvent – le sol avant les plumes. En effet, la loi de gravité fait abstraction des

frottements de l'air qui ralentissent plus fortement les plumes. Cette théorie, sans être fausse, est incomplète car elle ne tient pas compte de l'environnement dans lequel évoluent les objets expérimentés.

Lewin vise aussi un second axe, plus philosophique. Pour lui, l'esprit humain est capable de saisir les traits d'une situation avec plusieurs degrés de précision. C'est-à-dire qu'il existe toujours plusieurs niveaux logiques d'interprétation de la réalité. Je reprends l'exemple de la loi universelle de la gravitation, pour rendre cette idée compréhensible. La petite histoire raconte que Newton eut l'idée de la loi de la gravité en faisant la sieste sous un pommier. Soudain, une pomme lui tomba sur la tête et il s'interrogea sur le pourquoi de cette chute qui vint le déranger dans ses doux rêves. Du point de vu de Newton, c'est-à-dire dans un référentiel terrestre, la pomme a bien subi un mouvement de translation du haut vers le bas. Mais si l'on se place dans le référentiel de la pomme, c'est la Terre qui s'est rapprochée ; Newton a heurté la pomme parce qu'il a été « transporté » par la Terre et non l'inverse.

Les travaux du Tavistock Institute[112] reposent sur l'idée de « thérapie organisationnelle », c'est-à-dire « soigner » les organisations en augmentant la qualité sociale de la vie au travail. Là encore, deux axes sont choisis par rapport à la recherche-action. Le premier définit la recherche à partir d'une situation réelle qui concerne une communauté sociale et non comme dans les démarches positivistes à partir de théories qui règlent la vie d'une communauté. Le second axe souligne la nécessité de rendre autonomes les membres de la communauté sociale sur laquelle se fonde la recherche, pour qu'ils corrigent eux-mêmes les dysfonctionnements de leur organisation.

Le chercheur se positionne ainsi à la fois inclus et en dehors de son objet d'étude. Inclus, car il participe à la définition de la situation, en dehors car il remet aux acteurs les clés pour améliorer l'organisation. Il permet ainsi aux acteurs de rester maîtres de la situation, tout en découvrant leur interdépendance intrinsèque. Ainsi, le chercheur peut

[110] Définition : Science du comportement animal
[111] Lewin K. (1972) *Psychologie dynamique : Les relations humaines* ; Ed. PUF, Paris 4ème Réédition.
[112] Notamment F. Emery, H. Bridger et E. Trist.

construire une réalité de la situation organisationnelle.

Une dernière paternité en recherche-action est à attribuer à l'école de l'analyse institutionnelle[113]. Celle-ci a une vision politique des organisations. En effet, l'organisation serait un lieu de lutte permanente entre l'instituant et l'institué. De ce point de vue, il résulte un conflit constant entre celui qui en tant qu'être humain compose l'organisation (l'instituant) et les règles, lois, modes de fonctionnement (l'institué). Cette rivalité entre l'institué et l'instituant naît du fait qu'il existe une aliénation et une répression de l'institué sur les membres de l'institution. Les règles empêchent les participants de se donner dans la pleine mesure de leurs moyens soit en les privant de leur capacité, soit en les aliénant dans des fonctions strictes. La recherche-action intervient en brisant cette aliénation car elle est un espace nouveau dans lequel l'instituant peut reconstruire l'institué. Le chercheur s'illustre alors comme un « coach » qui conseille les membres face à l'institué pour que celui-ci soit à nouveau maîtrisé et non aliénant.

3.1 2 L'objet social et le commanditaire.

On différencie les formes de recherche-action selon que l'initiative émane des milieux de recherche ou de commanditaires externes, voire d'acteurs en lutte pour mettre en œuvre une « utopie » qui se propose comme une alternative aux modes d'organisation sociale admis jusqu'alors. La source de l'initiative va, en effet, intervenir différemment pour chaque acteur.

Toute recherche-action naît de la rencontre entre une intention de recherche scientifique et d'une situation problématique tel un changement organisationnel ou une incompréhension. Elle poursuit donc un objectif dual, d'une part faire avancer les connaissances fondamentales, d'autre part résoudre un problème concret[114]. Cette synergie entre l'étudiant et l'étudié nécessite un travail commun tout le long de la phase

[113] Composée de G. Lapassade, R. Lourau, R.Hess, R. Barbier...

[114] Michel LIU, *Epistémologie de la recherche-action : Journées d'études de la recherche-action* : Ecole centrale de Paris ; Mars 1989.

de recherche et donc une négociation entre chercheur et usager[115].

L'initiative d'un commanditaire externe peut correspondre à différentes attentes de la part de ce dernier.

- La compréhension et la maîtrise de l'organisation : au-delà d'une certaine taille ou dans les organisations complexes comme les réseaux, la lecture des faits, de la performance de l'organisation et de sa structuration paraissent relativement difficiles à ceux qui pilotent ces organisations. Pour palier ce sentiment que l'organisation leur échappe, ils font appel à des chercheurs pour retrouver une lecture de l'organisation. Ici, le chercheur est à la fois un œil extérieur averti qui tente de comprendre l'organisation en l'explorant, mais aussi celui qui définit des procédés de pilotage pour le commanditaire.

- Par faire-valoir : Une autre possibilité de demande de recherche-action est la nécessité pour le commanditaire d'approcher pour une raison quelconque l'univers de la recherche. Elle appuiera alors sa démarche sur le faire-valoir de son soutien par des actions de communication dans les médias.

Quand l'initiative provient des milieux de la recherche, elle a pour objectif de comprendre un objet de recherche et/ou de tester des hypothèses issues de théories.

- Comprendre un objet de recherche : Certains objets de recherche sont relativement rares dans l'environnement. Si l'on accepte les hypothèses phénoménologiques, on peut même dire que chaque objet est unique. La recherche-action intervient alors comme un acte de « possession » de cet objet pour essayer de le comprendre. Comme les entomologistes qui découvrent une nouvelle espèce, seul le laboratoire qui possédera cet exemplaire unique pourra le classer, l'analyser et donc le connaître.

[115] J. Dubost Op. Cit .p. 45-46

- Tester des hypothèses : La recherche-action peut aussi se pratiquer de manière déductive. L'organisation partenaire jouera alors le rôle de cobaye volontaire pour appliquer de nouvelles hypothèses de recherche qui pourront être validées ou invalidées de ce fait.

Ces relations impliquent la négociation entre les partenaires de la recherche, sur le cadre éthique, économique et scientifique. Cette phase est forcément antérieure à l'action de recherche.

Les pratiques de recherche-action et les discours qui se développent à son propos ne sont pas uniformes. Le fait qu'elle soit utilisée sur des objets sociaux différents, mais aussi des secteurs d'activités variés lui confèrent une certaine élasticité. Il n'y a donc aucune particularité par rapport à un champ ou à un autre. Pourtant, celle-ci peut se résumer par différents points communs.

- La place des agents qui construisent le projet de recherche,
- Le caractère particulier du site, les limites organisationnelles, les limites géographiques,
- La nature des objets de recherche (phénomènes catégorisés) à partir desquels on produit des formes connaissance et des changements ou de la compréhension dans le but de gérer
- Les options épistémologiques et les visées idéologiques (S'inscrire en faux par rapport aux modèles dominants)
- La relation chercheur-acteur (dépendance marchande, collaboration, militantisme) la répartition des rôles.

3.1.3 La recherche-action : source d'interrogations

La pratique recherche-action semble aujourd'hui en porte-à-faux avec le paradigme de la recherche-observation et cela sur de nombreux points.

Il apparaît une dichotomie flagrante entre l'expérimentation classique (issue du positivisme) et l'expérimentation dans la vie réelle. Les protocoles expérimentaux classiques, conçus dans une démarche hypothético-déductive, nous apprennent à d'abord concevoir une hypothèse à partir d'une théorie et ensuite à tester celle-ci sur des cobayes afin de la valider. Dans l'approche par la recherche-action, l'expérimentation et la conception des hypothèses est simultanée, il faut donc expérimenter, apprendre durant l'expérience et modifier le protocole si cela se révèle utile. Cela peut apparaître comme un changement de règle du jeu durant la partie.

On note aussi qu'en recherche-action l'observateur est absorbé par son objet, il en fait partie. L'objet étudié a tendance à phagocyter l'observateur. Par son intervention, le chercheur modifie l'organisation qu'il essaie de comprendre. C'est comme si un arbitre de football se mettait à taper dans la balle pour comprendre comment les joueurs marquent des buts.

La réalisation d'une recherche action amène parfois à fixer des limites, des lieux interdits, des tabous ne pas soulever. Agissant dans un cadre négocié, les co-contractants peuvent fixer ces limites. Ceci est compréhensible d'un point de vu stratégique, mais des clauses de secrets peuvent protéger l'organisation étudiée. Ces limites peuvent aussi engendrer des biais dans la recherche. Ou bien et ce serait plus grave, elles permettraient de dissimuler des abus, des actes condamnables.

En essayant d'expliquer la vie courante, il faut aussi tenir compte de l'affectivité et l'éthique. Or, comment mesurer ces contingences ? On peut apprécier certains aspects d'une personne et simultanément détester certains autres aspects. Quant à l'éthique, il là question d'un comportement issu d'une réflexion personnelle, de contraintes sociales et de comportements acceptés par une population. Ainsi, se promener nu est un acte amoral pour certaines populations et est un acte naturel pour d'autres. Par ailleurs, il existe des gradations entre l'intolérance radicale et l'appréciation de cet acte.

Enfin, la séparation entre l'activité de recherche, son application et son enseignement

s'estompe. Seuls ceux qui vivent la recherche-action vont pouvoir en tirer un maximum d'enseignements. La recherche ne fait plus qu'un avec enseignement et application. Poussons cette réflexion plus loin et constatons ce qu'il en est sur le plan épistémologique.

La recherche-action remet en cause le paradigme positiviste. Le positiviste est le paradigme qui fonde la recherche de la réalité et la connaissance. Cette approche consiste à considérer qu'il existe des lois et des axiomes qui régissent notre univers de façon totalement indépendance. La recherche consiste à découvrir ces ontologies[116], à révéler la réalité qui existe en soit. Comme le précise Durkheim : « *Tout ce qui est réel a une nature définie qui s'impose* »[117].

Historiquement, le positivisme a sa source dans les sciences physiques. Depuis le XVIIème siècle et le discours de la méthode de Descartes, la science cherche des lois qui régissent le monde. Les lois ainsi découvertes expliquent le fonctionnement de notre univers de façon objective et acontextuelle. Ce paradigme s'est ensuite répandu dans le monde scientifique en général, y compris les sciences humaines (économie, histoire, sociologie...).

Toutefois, ce paradigme trouve ses limites rapidement. Essayons de mesurer objectivement la température d'un verre d'eau. Quoi de plus simple ? Il suffit d'y tremper un thermomètre qui par des lois de la thermodynamique prendra la même température que notre eau. Ce raisonnement doit être considéré comme faux, car notre thermomètre indiquera toujours la température du système « verre + eau + thermomètre ». De plus une certaine partie d'énergie sera absorbée pour faire « grimper » la colonne de mercure dans le thermomètre. Enfin, n'oublions pas que notre outil de mesure, le thermomètre, a été mis au point par un groupe d'êtres humains qui l'a étalonné et gradué (et là encore, il y a des distorsions de même nature). Donc l'outil de mesure, perturbe de différentes manières l'objet mesuré.

[116] Loi, règle qui existe par soi-même
[117] Durkheim E *in Les règles de la méthode sociologique* p.89

Ceci nous amène au paradigme constructiviste. Le constructivisme est un paradigme qui se propose de construire la réalité et par-là l'objet de connaissance. Comme le précise Bachelard « *La science réalise ses objets, sans jamais les trouver tout faits* [...] *elle ne correspond pas à un monde à décrire, elle correspond à monde à construire, le fait est conquis, construit, constaté* »[118].

Selon que l'on se place dans un paradigme ou dans un autre, la recherche-action apparaît soit comme une méthodologie en devenir, soit à la limite de la supercherie intellectuelle. Pourtant, cette méthodologie a le grand avantage de considérer la réalité dans son milieu, son environnement quotidien. Elle a le privilège de ne pas se contenter d'une réalité en éprouvette, qui le restera définitivement. Cela signifie que les biais et les contraintes induits par une telle démarche font partie intégrante de la science. Ils doivent permettre une meilleure compréhension du monde qui nous entoure.

Les sciences de gestion et plus particulièrement les sciences d'organisation sont confrontées à ce hiatus paradigmatique du fait de leur position à l'intersection des sciences sociales (sociologie, histoire...) et des sciences physiques et mathématiques (génie des procédés, recherche opérationnelle...). Le débat sur ce point est très vif. Pour certains[119], il s'agit d'une immaturité d'une « science » qui vire à la prétention idéologique. Pour d'autres[120], elle est le signe d'une révolution scientifique en cours. Enfin, il y a ceux qui trouvent cette situation acceptable et qui l'assimilent une opportunité de développement[121].

[118] In Méthodes de rechecrhe en management ; Collectif ; 1999
[119] Stengers I. (1993) *L'invention des sciences modernes,* Flammarion, Paris
[120] Kuhn T. (1983) *La structure des révolutions scientifiques*, Flammarion, Paris
[121] Koenig G. (1993) Production de la connaissance et constitution des pratiques organisationnelles, *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°9, novembre 1993, pp. 4-17

3.2 Entre terrain et théories.

Les éléments issus de la recherche-action nous donnent un cadre large dans lequel il faut inscrire une approche apte à satisfaire des allers-retours entre les éléments théoriques et le terrain étudié. A ce titre l'approche en « W » proposée par S.Shiba semblait apporter une approche distinguant des étapes claires. Ces étapes se sont ensuite traduites en techniques d'observation et d'action que nous avons appliquées.

3.2.1. Méthodologies d'observation-question-action

Une approche abductive permet d'enrichir à partir de l'observation les théories existantes.

« *L'abduction est l'opération qui, n'appartenant pas à la logique, permet d'échapper à la perception chaotique que l'on a du monde réel par un essai de conjecture sur les relations qu'entretiennent effectivement les choses[...]. L'abduction consiste à tirer de l'observation des conjectures qu'il convient de tester et de discuter.* »[122] Il s'agit là de trouver des explications aux choses (faits) et d'en déduire une approche théorique et non de valider une loi universelle par son utilisation dans les faits.

Les démarches hypothético-déductives tente de déduire un comportement à partir d'une règle. Cette règle doit être universelle. Elle doit s'avérer exacte *a priori* dans tous les cas rencontrés. La démarche abductive a une visée plus humble. Son objectif est de proposer des conceptualisations théoriques valides. Elle s'inscrit dans une logique au statut explicatif et compréhensif. Il est évident que le chercheur utilisant une telle démarche doit aussi vérifier et valider la théorie qu'il élabore.

Cette approche particulière nous oblige à jouer en parallèle sur les théories

[122] Koenig G. (1993) Production de la connaissance et constitution des pratiques organisationnelles », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°9, novembre 1993, pp. 4-17 Cité par Thiétart R.-A. et al. (1999) *Méthodes de recherche en management*, Dunod, Paris

existantes et sur le terrain étudié, ceci contrairement à une approche hypothético-déductive qui est une approche séquentielle. Cela n'empêche que certaines parties du travail doivent se concentrer sur un aspect plus qu'un autre. D'où une approche que l'on peut définir en W.

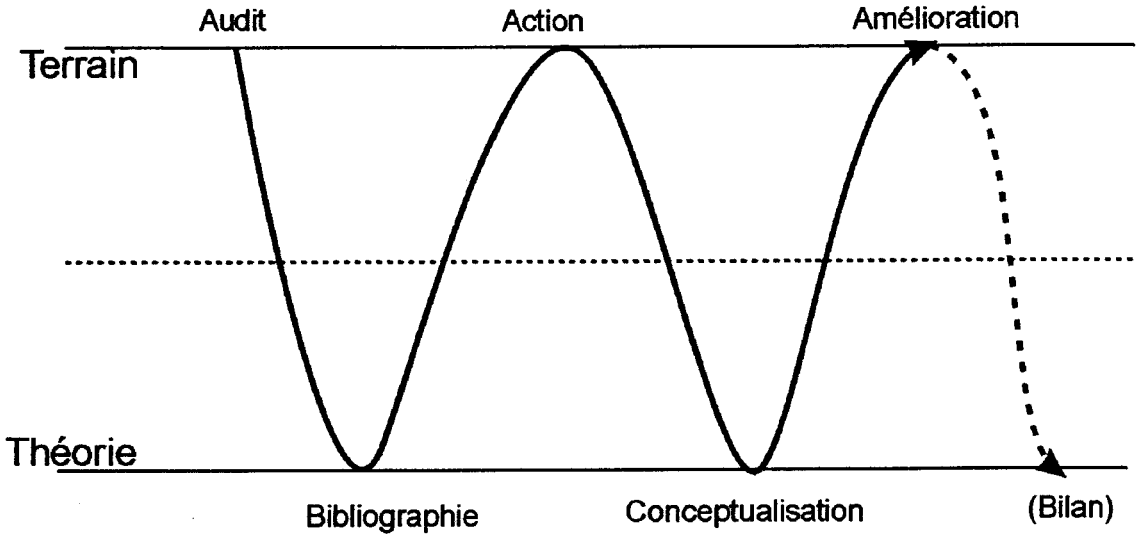


Figure 8 : L'approche en « W » proposée par Soji SHIBA dans Outils pédagogiques pour le management de la qualité pp.1/1 à 1/4, Ed. MFQ ,1992

Shiba a développé de ce schéma à partir des propositions de Jiro KAWAKITA[123] . Il utilise cette méthode pour insuffler des améliorations « pro-actives » dans les organisations qui basent leur management sur les principes du Total Quality Management. Pour décortiquer et comprendre une organisation il faut suivre six étapes.

Ces 6 étapes forment un cycle :

1- Audit : Il s'agit d'observer l'objet **sans a priori**, en menant des interviews, en observant des comportements, en récoltant des informations formalisées sur l'objet,

2- Bibliographie : Il s'agit d'une recherche documentaire au sens large englobant à la fois des articles scientifiques, des ouvrages théoriques et pratiques, mais

[123] Shiba Op.cit. p.1/1

aussi des articles de presse, des informations diverses sur le sujet,

3- Action : Après la phase d'observation, vient une phase d'action avec les participants. Cette action peut prendre la forme d'une implication pour « imiter » un rôle, d'une formation pour les acteurs, afin de mieux définir leur pratique, de jeux interactifs pour comprendre certains comportements,

4- Conceptualisation : A partir des informations recueillies sur les 3 premières phases, le chercheur ou l'équipe de recherche émet des concepts et des outils qui doivent servir à améliorer la compréhension, le fonctionnement de l'objet étudié,

5- Amélioration : L'introduction de nouveaux concepts et outils doit « améliorer » la compréhension des acteurs et le fonctionnement initial de l'objet de recherche. Il faut alors mesurer les différences qui apparaissent,

6- Bilan : Il s'agit de faire un bilan global du cycle, mais aussi de la démarche globale. Cela permet non seulement de valider l'apport de la recherche aux acteurs, mais encore la réciproque,

Ensuite le cycle recommence soit sur une nouvelle approche (nouvelle lecture organisationnelle) soit sur un registre identique (validation d'une première approche.

La complexité des réseaux nous oblige à agir de la sorte sur différents points avec plus ou moins d'insistance. Cette approche permet de cerner au mieux les différentes positions possibles dans un réseau. Elle demande une certaine empathie et une prise de recul permanente par rapport à son action et à celle des autres.

3.2.2 Modèles d'observations.

Dans l'approche que nous proposons, il ne peut y avoir de modèle d'observation prédéfini. Le chercheur ne peut pas savoir à l'avance quel est, avec précision, l'objet au

quel il va être confronté. Cette inconnue l'oblige à recadrer son modèle d'observation afin qu'il soit en adéquation avec l'objet de recherche.

3.2.2.1 adapter le modèle d'observation

Aborder un objet aussi complexe qu'un réseau interentreprises pour en extraire un fonctionnement compréhensible nécessite de prendre en compte différents points de vues. Cette multiplicité d'éléments à observer sème d'abord le trouble, car les réponses obtenues permettent tout au plus de relever un nombre élevé de paradoxes, de contradictions, annulant toute velléité de mise au point d'une théorie générale.

Pour aborder les réseaux d'entreprises, il faut donc tester le modèle d'observation. Dans un premier temps, le manque d'éléments tangibles oriente le chercheur vers un modèle léger et provisoire. Notre préoccupation s'est donc centrée sur la nature de notre objet qui allait nous apporter des données nouvelles. Nous avons mené une enquête de quelques semaines, concernant une quinzaine d'acteurs d'un réseau qui a priori paraissaient les plus aptes et les plus ouverts à la recherche.

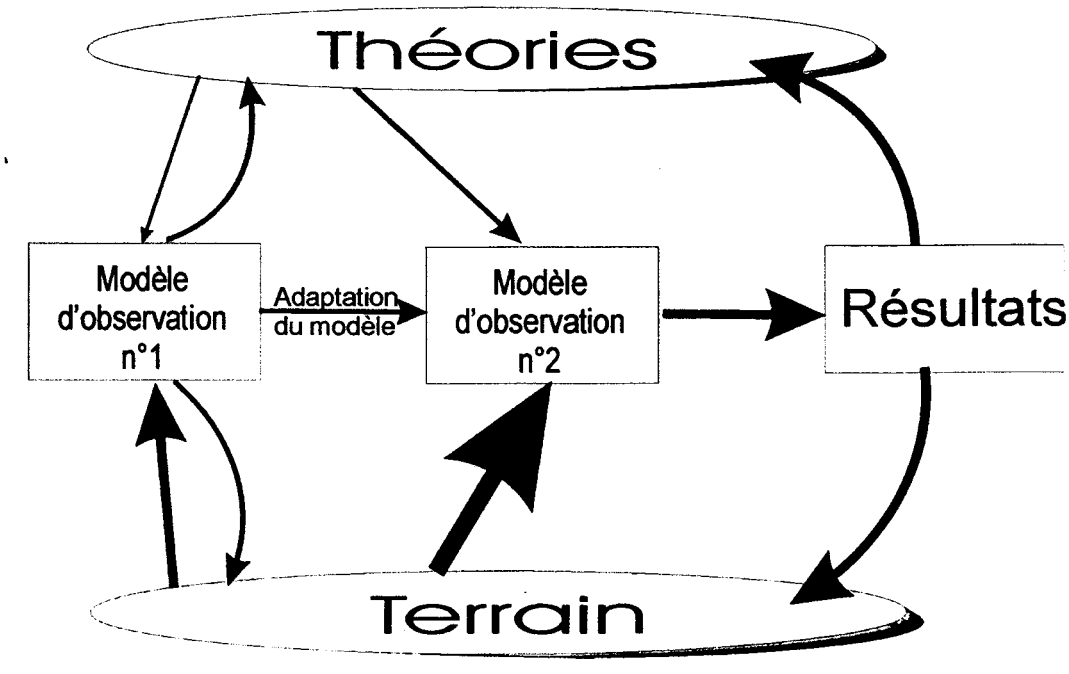


Figure 9 Schéma d'interdépendance entre la théorie et le contexte dans une démarche de Recherche-Action.

Suite à ce premier test plutôt favorable (modèle d'observation n°1), nous avons adapté le modèle d'observation. Un modèle d'observation allait être mis au point pour mieux suivre un maximum d'acteurs dans leur activité au sein des réseaux de PME de l'Est-Mosellan. Les adaptations ont porté sur le nombre de réseaux suivi et sur le moyen d'observation afin de pénétrer au plus profond des réseaux d'entreprises, jusqu'au niveau le plus informel. Parallèlement aux adaptations apportées au modèle d'observation, le questionnement évoluait.

3.2.2.2 Evolution du questionnement dans le temps

Les premières interrogations portaient sur les fonctions que remplissent précisément les réseaux dans le cadre l'industrialisation de la Moselle-Est. Influencé par les retombées des travaux issus du programme LEED[124] et confronté à un territoire en forte mutation, les réseaux semblaient apparaître à des moments précis de l'histoire d'un territoire.

Si l'on étudie différentes expériences, il apparaît que les réseaux interentreprises naissent dans des moments de fragilité économique (après 1944 en Italie, dans les années 1975 aux Etats-Unis) ou suite aux échecs induits par la production de masse pour des industries découvrant une forte variété et variation dans leur production[125]. Mais la situation étudiée ne remplissait que partiellement ces critères. Cette idée passa au second plan quand vinrent les interrogations sur la structuration des réseaux.

Dans un second temps, la structuration des réseaux prit le devant de la scène. Il s'agissait de comprendre comment un réseau se construit. S'agissait-il d'une construction proposée à des acteurs ? Ou bien, le réseau naissait-il, et évoluait-il en respectant des « lois » particulières ? Cette question conduit à s'interroger sur le fonctionnement des réseaux et leur gouvernance.

[124] Op. cit.
[125] Cf. Sabel et Piore Op. cit.

Si le réseau a une structure et s'il remplit des fonctions, existe-t-il une forme de management approprié pour le diriger ? En clair, peut-on manager un réseau ? La réponse à la cette dernière question ne peut être apportée que par une étude précise des processus qui se forment pour gérer les finalités d'un réseau, mais aussi ceux qui président à l'évolution même du réseau. Par ailleurs, dans le cas d'une existence d'un mode de management, comment peut-on l'optimiser et avec quels moyens ?

Les trois approches sont complémentaires, fonctions, structure et mode de gouvernance sont une globalité. Cette implémentation fonde le trépied de notre questionnement.

3.2.2.3 Points d'action et d'observation

Le travail a été réalisé en immersion de mai 1996 à octobre 1998 (30 mois), ceci a permis une forte fréquence de rencontre avec les acteurs des réseaux étudiés :

Nombre de « réseaux » suivis : 8
Nombre de rencontres de réseaux suivies :57

Observation : La phase d'observation consistait à noter systématiquement les événements, les façons de faire des acteurs en réunion. Ceci a permis de mettre en évidence la nature de l'information ou de l'action échangée et la façon de procéder des acteurs. Le nombre de réseaux différents suivis a permis de distinguer les points communs et les points divergents de chaque réseau. Ces observations ont ouvert les interrogations sur l'impact de l'activité sur la structure des réseaux et réciproquement.
Action : La situation particulière d'un réseau, nous a permis de mettre en pratique des règles supposées de fonctionnement et de stimulation des acteurs.

Nombre de rencontres individuelles 89
Questionnaire structuré semi-directif : Ce mode d'interview a été utilisé lors des premières rencontres. Celles-ci permettaient de structurer la démarche de recherche, de

positionner l'opinion de chaque interviewé par rapport à ses pairs. Une fois des hypothèses dégagées, ce type de rencontre permettait de construire les questionnaires écrits (Cf. infra)

Entretiens non directifs : L'immersion accorde la possibilité de discussions à bâton rompu avec les acteurs de l'organisation. Ces rencontres souvent informelles sont riches en enseignements, car les personnes ont tendance à révéler des informations qu'elles ne céderaient pas sous la forme d'un entretien directif ou semi-directif

Réunion du Comité Directeur 14

Le comité directeur est l'organe central de l'association qui regroupe les actions en réseaux. Il est constitué de douze à quatorze personnes, généralement dirigeants d'entreprise. Ces personnes sont cooptées, puis élues en assemblée générale. Il se réunit régulièrement, tous les deux mois sauf en juillet et en août.

Observation : Comme pour les différents « réseaux », mon travail a surtout consisté à observer le jeu des acteurs, les informations échangées, les actions communes engagées, le cas échéant.

Apport d'informations : Une autre activité était d'apporter des informations sur le thème des réseaux en général et sur les évolutions possibles de l'association en particulier. Etant présent pour observer les actions très nombreuses, il est apparu que j'étais la personne au courant des faits et gestes de chaque réseau.

Nombre de questionnaires envoyés aux membres participants : 112

(42 questionnaires retournés, dont 40 exploitables.)

Approche qualitative : L'accumulation de données qualitatives en provenance de ces acteurs devait être synthétisée et validée par les données issues de ces questionnaires. Plusieurs questionnaires ciblés[126] furent envoyés à 112 personnes physiques ayant

[126] voir en annexes pp. 309-330

participées au moins deux fois aux activités de l'association durant la période étudiée et dont l'entreprise figurait comme membre à la date de l'envoi (juin 1998). Ce questionnaire contient à la fois des données qualitatives et données quantitatives. Leur recoupement permet de valider ou invalider les informations quant à la situation particulière étudiée, mais aussi à la validation d'hypothèses générales sur le fonctionnement et l'organisation en réseaux d'entreprises.

Ces différentes approches et techniques d'observation ont été mis en ordre pour répondre au questionnement sur la structure, les fonctions et les processus des réseaux d'entreprises étudiés.

3.3 Lire l'instabilité pour la théoriser.

Une des principales difficultés d'une recherche-action en immersion est le nombre important d'événements et d'informations auxquelles le chercheur est confronté au quotidien. Pris dans les turbulences du quotidien, l'objet de recherche est fortement instable. Pour rendre cette instabilité lisible, des points d'ancrage méthodologiques sont nécessaires.

Pour guider le lecteur dans le déroulement de la recherche, chaque phase sera illustrée par un tableau synoptique construit sur le modèle ci dessous :

Etapes de la recherche-action	DATE	Structure	Fonctions	Processus
ETAPE DU CYCLE dans l'approche en « W »				
Nom de l'étape	00/00	★		

Tableau 6 : Exemple de tableau synoptique des étapes de la recherche-action.

Plusieurs points (structure, fonctions, processus) peuvent être abordés lors d'une étape de recherche action. Ils seront évoqués dans un tableau synoptique. Ce procédé permettra de visualiser la synthèse de la recherche action menée en conclusion.

3.3.1 Recherche sur la structure.

L'abord de la structure des réseaux est la première étape de notre travail. Pour cela, il a fallu non seulement découvrir la forme courante des réseaux étudiés aujourd'hui, mais encore rechercher dans le passé les évènements qui ont amené à la structure actuelle.

3.3.1.1 Recherche historique, les origines de la structure.

Les réseaux interentreprises sont apparus, dans le bassin houiller à un point clef de son histoire, au milieu des années 1980, quand la décision de l'arrêt de l'extraction charbonnière est clairement apparue. Mais « Rome ne s'est pas construit en un jour » et les réseaux non plus.

Une riche documentation est disponible sur les expériences de réseaux interentreprises dans le bassin. Les Houillères ont conservé en mémoire un nombre élevé de documents internes (notes, documents de travail, études, documents comptables...). Ces documents, précisément datés permettent de repérer les différentes expériences et leur impact, mais aussi de recenser les noms des entreprises et des individus participant à la vie de différents réseaux. Cette traçabilité permet donc d'élaborer un premier historique déjà relativement précis.

Par ailleurs, il existe un important dossier de presse retraçant les articles parus dans la presse régionale et nationale sur les expériences de réseaux dans le bassin, mais aussi des expériences similaires dans d'autres régions françaises. Ces documents dont la validité scientifique reste discutable, permettent néanmoins de corroborer les informations, les dates et les faits recueillis au niveau des archives.

Certaines personnes ayant très tôt participé aux différentes actions de mise en réseaux, ont été interrogées sur les points « obscurs » et les « chaînons manquants, afin de reconstituer parfaitement la trame des événements. La difficulté est que ces personnes

n'ont pas forcément le même point de vue sur l'événement en question.

Parallèlement aux documents internes, plusieurs chercheurs ont travaillé sur les réseaux interentreprises et la réindustrialisation du bassin houiller, notamment Joseph ROMANO[127], Sylvie DAVIET[128] et Jean-Pierre LUGNIER[129]. Ces travaux permettent une confrontation de l'observation des événements que nous avons pu tirer des documents et interviews à un point de repère temporel et à l'expression momentanée de stratégies engagées par les acteurs des réseaux.

Cette étape peut être traduite par le tableau suivant :

Etapes de la recherche-action	DATE	Structure	Fonctions	Processus
AUDIT				
Enquête sur 15 membres afin d'évaluer la pertinence du cas	5/96	★		
BIBLIOGRAPHIE				
Réseaux interentreprises dans le bassin houiller	12/96 à 4/97	★		
Archives EEIC		★		

Tableau 7 : Tableau synoptique de l'étape de la recherche-action

Toutes ces données ont permis de reconstituer le passé des réseaux de 1986 à 1995. Ensuite, il fallait se focaliser sur la structure actuelle et son évolution.

3.3.1.2 La structure actuelle : Lire l'instabilité permanente.

La structure avec une multiplicité de réseaux thématiques, divers niveaux d'interventions, est extrêmement instable. Cette instabilité et cette complexité ne sont pas réellement visible par une approche instantanée, elle ne se révèle qu'avec le temps qui passe. Ainsi en mai 1996, au début de l'étude, seuls quatre réseaux thématiques étaient actifs et un réseau était en formation. Or, en octobre 1998, huit réseaux étaient actifs et

[127] Romano J.(1995), *La modernisation des P.M.E. L'expert, Le patron, le politique* ; PUF, Paris
[128] Daviet S. (1990) *Le bassin houiller lorrain et son espace frontalier : L'évolution d'une région en voie de reconversion*, Thèse de doctorat, Aix-Marseille 2
[129] Lugnier J.-P.(1995), *Moselle-Est un territoire en devenir*, Ceppra Université Paris XII

un neuvième en voie de constitution.

Il fallait donc veiller particulièrement à la création de réseaux et pour cela mettre l'accent sur différentes personnes en contact avec des entreprises déjà intégrées dans les structures ou avec des entreprises extérieures. Certains animateurs de réseaux, qui ont aussi une activité professionnelle en contact avec une clientèle, semblaient très actifs dans la recherche de nouveaux participants. Mais cette veille s'est aussi faite au cours des réunions du « Comité Directeur » de l'EEIC qui est une structure associative. Ce comité est composé majoritairement de dirigeants bien implantés dans le milieu local. Ceux-ci peuvent y exprimer leurs problèmes et leurs difficultés. C'est de là que peuvent se créer des réseaux.

A l'autre bout de la chaîne, certaines institutions prévoient l'introduction de nouvelles contraintes normatives pour les entreprises. Ces contraintes sont aussi des éléments qui peuvent entraîner la création de réseaux thématiques. Selon l'application sectorielle des normes, cela entraîne l'arrivée de nouveaux membres dans des réseaux existants, voire la création de réseaux thématiques composés d'entreprises nouvelles.

Ces différents réseaux ont été mis en fiche[130] pour obtenir une information synthétique sur les participants, les objectifs à court et moyen terme, les moyens, les différentes actions déjà menées. On obtient ainsi une traçabilité globale. Le réseau pour fonctionner nécessite aussi des « compétences associées » et des « partenaires institutionnels » qui sont des entreprises ou des institutions. Ces dernières interviennent partiellement dans la vie d'un réseau thématique, soit par des interventions ponctuelles, soit par la mise à dispositions d'informations et de documents.

[130] Voir exemple en annexe pp. 306-308

Cette étape peut être traduite par le tableau suivant :

Etapes de la recherche-action	DATE	Structure	Fonctions	Processus
AUDIT				
Suivi des réseaux	10/96 à 6/98	★		
ACTION				
Réunions du comité directeur	9/96 à 7/98	★		
CONCEPTUALISATION				
Fiches réseaux	1/97 et 2/98	★		

Tableau 8 : Tableau synoptique de l'étape de la recherche-action

Une fois la structure des réseaux correctement décryptée, il faut aller à la recherche des fonctions qu'il rempli pour les différents acteurs qui le compose.

3.3.2 Recherche sur les fonctions

La structure est la partie apparente des réseaux. Mais elle n'explique d'aucune façon les fonctions que remplit le réseau pour les participants. L'attention a particulièrement été portée sur les combinaisons d'acteurs, mais aussi sur les motivations de ces derniers. Durant cette approche, il est apparu que plusieurs personnes se rencontraient en dehors des réunions programmées, un élément que nous avons que partiellement cerné.

3.3.2.1 Les motivations d'adhésion

D'après les thèses explorées dans le premier chapitre, un réseau d'entreprises répond principalement au besoin d'acquisition de ressources avec une certaine souplesse. Dans les réseaux de production, ceux qui ont fait l'objet d'une majorité d'études, la ressource est le plus souvent matérielle. Dans les réseaux d'innovation, la ressource est principalement de l'information sur un savoir-faire particulier ou la maîtrise d'un process de fabrication.

Il fallait éviter de se focaliser uniquement sur un type de ressource. Pour laisser le champ ouvert sur la « ressource » qu'ils recherchent, il fallait que s'expriment les motivations profondes des acteurs des réseaux. En effet, si un acteur participe régulièrement au fonctionnement d'un ou plusieurs réseaux thématiques, c'est qu'il en tire a priori une satisfaction personnelle.

Cette satisfaction peut avoir des sources multiples et n'a de limite que dans la motivation réelle des acteurs:

- L'obtention d'une ressource d'une haute qualité à un coût abordable,
- La fierté de faire partie d'un groupe déterminé,
- La possibilité d'évoquer les problèmes face à la dureté du marché,
- La possibilité de rencontrer ses pairs pour discuter,
- La possibilité de se former, car la maison mère ne fait rien pour cela,
- La nécessité de satisfaire un employeur qui fait partie du comité directeur de l'association,
- La possibilité de s'échapper de l'entreprise durant quelques heures de temps en temps,

Selon le type d'acteur, les motivations sont classées par catégories puis chaque catégorie est classée par ordre décroissant. Ceci à permis de faire apparaître non seulement quels types de ressources étaient prédominants mais les ressources secondaires accompagnaient cette ressource principale.

Cette étape peut être traduite par le tableau suivant :

Etapes de la recherche-action	DATE	Structure	Fonctions	Processus
AUDIT				
Enquête réseau AQ	2/97		★	
Questionnaire final ciblé	6/98		★	

Tableau 9 : Tableau synoptique de l'étape de la recherche-action

Si l'objectif de la participation est d'obtention d'une ressource, le coût de cette dernière n'est pas forcément optimisé. On constate souvent que d'autres motifs interfèrent dans le choix du réseau par rapport au marché.

3.3.2.2 L'attention portée sur la combinaison des participants.

Les participants ayants des attentes et des motivations différentes, il faut définir la palette des complémentarités qui apparaissent dans ce schéma. Il faut pour cela se concentrer sur les différents réseaux thématiques et réaliser une analyse propre à ce réseau.

Cette approche permet d'approfondir le questionnement par des interviews dont les éléments déjà recueillis vont alimenter la rédaction des questions. L'entretien est semi-directif pour permettre à l'interviewé de préciser sa pensée. Les réponses sont ensuite classées d'après deux critères différents.

Le premier critère de filtrage est la position de la personne interrogée dans l'association en général (Comité directeur, animateur de réseau ou membre). Ceci permet de mettre en évidence si les attentes particulières et la position dans l'association sont corrélées. Ainsi, des données comme l'âge, le niveau d'enseignement, la position dans une entreprise, les opinions sur divers phénomènes locaux, interviennent dans le fait qu'ils soient ou non à telle ou telle position.

Le second critère de filtrage est l'attente personnelle pour participer aux différentes thématiques (formation, assurance, échanger des informations, montrer les capacités de son entreprise...). Ceci permet de mettre en évidence s'il existe une réciprocité entre les attentes des uns et des autres et la si cette réciprocité est multiple (plusieurs attentes se croisant alors). Ainsi le réseau serait un lieu d'échange, un marché restreint ou plusieurs « marchandises » s'échangent.

Cette étape peut être traduite par le tableau suivant :

Etapes de la recherche-action	DATE	Structure	Fonctions	Processus
AUDIT				
Enquête réseau AQ	2/97		★	
Suivi des réseaux	10/96 à 6/98		★	
ACTION				
Réunions du comité directeur	9/96 à 7/98		★	

Tableau 10 : Tableau synoptique de l'étape de la recherche-action

Cela nous mène vers la tentation d'élaborer des typologies d'acteurs. Malgré un nombre honnête de participants référencés (112), cette tentation est vaine. Le nombre d'attentes (une dizaine) est élevé et le nombre de positions limitées (trois). Cela fait environ trente combinaisons différentes qui permettent de classer les individus. Mais quelques rares individus vont se trouver à des positions différentes selon le réseau thématique, ce qui modifie aussi leur attente. En tentant le mise en place d'une grille avec trois variables discriminantes et donc une centaine de possibilité de classement on perd toute signification des données. Nous abandonnerons donc cette tentative pour nous concentrer sur les personnes ayants selon les moments des positions différentes dans la structure des réseaux.

3.3.2.3 La dimension informelle des réseaux.

Les membres, une fois inscrits dans l'association, tissent leur propre maillage. Ces relations reposent sur des interrogations communes et sur des problématiques identiques.

On assiste alors à deux phénomènes importants, mais faiblement perceptibles.

Tout d'abord on note une intensification des relations. Un nombre élevé de relations informelles se produit entre ces personnes (coups de téléphone et rencontre hors du lieu de travail). Le contenu, lui, est basé sur l'entraide sur des questions précises.

Il concerne le devenir des entreprises et un jugement de la conduite stratégique de celles-ci. Ainsi, c'est dans ces réseaux que l'on apprend les prises de participation, les négociations sur certains marchés etc. On pourrait prétendre que les informations échangées n'ont pas plus de valeurs que les bruits de couloir. Or, généralement ces informations se montrent très fiables et ceci bien avant de la révélation officielle de l'événement. Par exemple, quand l'entreprise M à été rachetée par l'entreprise A, le cercle informel était informé quatre mois avant la parution du communiqué presse annonçant la cession.

La « migration des outils » est un autre phénomène perceptible. Les entreprises en avance dans certains domaines conseillent et assistent d'autres entreprises à l'aide de leurs outils. Cette relation entre cadres se produit parfois à l'insu des dirigeants. Elle permet un gain certain pour les personnes qui profitent de ces outils. En contrepartie, le cadre « donateur » va améliorer ses propres outils en les confrontant à d'autres situations.

Cette étape peut être traduite par le tableau suivant :

Etapes de la recherche-action	DATE	Structure	Fonctions	Processus
ACTION				
Participation au réseau « informel »	7/97 à 10/98		★	

Tableau 11 : Tableau synoptique de l'étape de la recherche-action

Là est la quintessence des réseaux, ce que certains décrivent par « air », « atmosphère ». Une communication cachée qui « enrichit » tous les protagonistes.

3.3.3 Recherche sur le processus

Le décryptage des processus s'est fait par l'observation. Celle-ci est auditive et visuelle. Pour des raisons de mémorisation, un outil d'enregistrement est absolument nécessaire. Une fois les données recueillies, elles ont été analysées et comparées à des données recueillies dans d'autres réseaux.

Enfin, leur validation s'est faite par l'investigation des positions dans la structure et en prenant part au réseau comme un membre « ordinaire » ou celle d'un « animateur ».

3.3.3.1 La formation des réseaux

Durant la période s'étalant de mai 1996 à octobre 1998, le nombre de réseaux thématiques s'est accru, passant de 6 à 9. Cela a permis de comprendre par quels mécanismes un réseau prenait vie. Certains membres des réseaux existants sont en contact avec les acteurs institutionnels visant particulièrement la certification aux normes (AFNOR[131], MFQ[132], ADEME[133], COFRAC[134]...). Ainsi, ils ont la capacité d'être informés sur l'évolution des contraintes normatives. Il faut recenser toutes les informations qui peuvent être à l'origine de futurs réseaux thématiques. Par ailleurs, les entreprises multinationales qui ont des unités implantées en Moselle-Est transmettent des informations sur les futures normes à leurs unités. Il faut donc être à l'affût de ces informations.

La création de réseaux thématiques est un processus long. Les acteurs se basent sur l'information environnante pour enclencher leur démarche. Il fallait mettre en place un système de veille et de mémoire. Matérialisé par un cahier, celui-ci permettait de conserver date par date, rencontre après rencontre, de nombreuses informations sur les attentes des entreprises et l'évolution de ces perspectives.

Cet outil permettait aussi *a posteriori* de retrouver des éléments, de rendre traçable la création d'un réseau et d'en extraire un processus. Cela permet aussi de savoir quels acteurs prennent part à la construction de réseaux thématiques. Par conséquent on répond aux questions posées sur la participation à la création de réseaux.

[131] Association Française pour la NORmalisation
[132] Mouvement Français pour la Qualité
[133] Agence De l'Environnement et de la Maîtrise de l'Energie
[134] Comité Français d'Accréditation

Enfin, nous avons suivi à plusieurs reprises l'adhésion de nouvelles entreprises. Leur arrivée se fait de diverses façons. Un système de promotion des actions de l'association par la presse locale et des conférences régulières attire les entreprises les plus intéressées. D'autres entreprises adhèrent par le biais du bouche à oreille. Là encore, nous avons noté les différentes procédures d'introduction d'un nouveau participant.

Cette étape peut être traduite par le tableau suivant :

Etapes de la recherche-action	DATE	Structure	Fonctions	Processus
ACTION				
Accompagnement à la création de réseaux	1/97 à 12/97			★

Tableau 12 : Tableau synoptique de l'étape de la recherche-action.

Une fois les réseaux formés, quel est leur fonctionnement ? Quelles sont les interférences entre acteurs pour remplir les attentes de chacun ? C'est à ces questions que nous avons tenté de répondre.

3.3.3.2 Les interactions entre participants

Outre un cahier permettant de mémoriser les données recueillies lors de rencontres informelles, il manquait un outil capable de retracer une rencontre formelle sans perturber le fonctionnement de celles-ci. La confidentialité des propos tenus en réunion formelle nous interdisait toute retranscription intégrale sur support magnétique. Par ailleurs, la vidéo semblait d'un maniement technique lourd (appareils d'enregistrement, éclairage, pied) et peu approprié à des réunions durant en moyenne 2h30 (autonomie des batteries et des supports).

Une grille de compte rendu de réunion permettait de mettre plus directement en valeur les apports de différents participants. Cette grille utilisée pour de nombreuses rencontres formelles contient un nombre élevé de données facilement traitables et met surtout en avant les interactions entre participants. Cet instrument contient des données concernant la rencontre elle-même (Date et heures, animateur(s), des éléments sur la

rencontre, Météorologie, ...). Il retranscrit les propos et les actions des participants présents, ceux qui sont actifs et prennent la parole, ceux qui ne font qu'écouter le discours ambiant. Etalé dans le temps, cela permet de mettre en évidence l'évolution des attentes des participants.

D'un autre point de vue cela permet de cerner de façon précise les réponses apportées par les participants aux questions qui sont posées. Certaines entreprises ayant une expérience particulièrement forte sur des applications peuvent exposer leurs solutions, qui sont précédées ou complétées par celles des animateurs.

DATE: 02/02/96 **RESEAU: AQ** **ANIMATEUR: MM. B et B** **PAGE N°1**

NOM	Demande/Besoin	Réponse/Solution	Source Autre Info	Observation
Animateur			Réponse à #1 sur l'application des stats (Cf. livre de l'AFNOR intitulé...)	
Participant #1	Explication sur l'application des statistiques qualité			
Participant #2				
Participant #3		Réponse à #1 sur l'application des statistiques		
OBSERVATIONS GENERALES : conditions météorologiques : Chutes de neige intermittentes, nombre de participants faible.				

Figure 10 : Exemple de grille de lecture des rencontres formelles des réseaux thématiques.

Mais les discussions entre participants ont aussi lieu avant et après la réunion officielle. Une écoute particulière des discussions est primordiale à ce niveau. L'échange d'information dans son aspect qualitatif y est aussi important, si non plus, que lors de la part officielle de la rencontre.

Dans un second temps, nous avons rencontré les personnes participant régulièrement à ces réseaux pour leur poser un certain nombre de question à partir d'une

trame élaborée consécutivement au décryptage des grilles de réseaux[135]. Ce questionnaire nous permet de valider les informations recueillies et de les compléter, principalement sur la nature de l'attente personnelle des individus.

Cette étape peut être traduite par le tableau suivant :

Etapes de la recherche-action	DATE	Structure	Fonctions	Processus
AUDIT				
Suivi des réseaux	10/96 à 6/98			★
Questionnaire final ciblé participants	6/98			★

Tableau 13 : Tableau synoptique de l'étape de la recherche-action.

Outre une validation des observations à l'aide de questionnaires ciblés, la prise en charge de certaines fonctions d'animation a permis une validation par mimétisme.

3.3.3.3 La validation par l'observation et le mimétisme

Les 6 premiers mois de l'étude étaient silencieux, sans prise de parole afin de pas perturber le fonctionnement des réunions formelles. Toutefois, nous ne me présentions pas sous couvert d'un titre autre que celui de chercheur et nous expliquions rapidement notre démarche d'observation.

Dans un second temps, les résultats déjà obtenus devaient servir des interventions dans des situations délicates pour assister les participants dans leur réflexion sur l 'avancement du réseau et l'apport des échanges. Cette approche maïeutique était à la fois le résultat des enquêtes déjà engrangées et de la possibilité d'appliquer in situ des concepts qui petit à petit voyait le jour.

L'échange entre les participants se trouvait alors momentanément interrompu et remplacé par une réflexion globale sur le processus qu'ils mettaient en place. Généralement, ces interruptions se faisaient en connivence avec les animateurs du réseau

[135] Cf. questionnaire en annexe pp. 302-304

thématique en question. Cet exercice paru souvent plus difficile que prévu. Il est très déstabilisant pour des personnes lancées dans un discours connu de tous qui ne fait plus avancer le réseau sur des solutions, mais accroît une autosatisfaction. Dire que le groupe est « bon » peut motiver le groupe, mais il faut du grain à moudre avant tout.

Enfin, une dernière étape consistait à jouer des rôles dans différents réseaux. C'est-à-dire à se mettre dans la peau de différents « personnages » pour mieux comprendre leur fonction. Cet exercice d'empathie (se mettre à la place de l'autre pour avoir un ressentiment identique) m'a mené à l'animation d'un réseau durant quelques mois. L'occasion s'est présentée suite au désistement d'un animateur. Cet exercice permit de mieux cerner les différentes missions que remplit un animateur de réseaux. Outre la modération des relations durant les rencontres officielles, il existe un travail de préparation documentaire, d'écoute des participants et de compte rendu.

Cette étape peut être traduite par le tableau suivant :

Etapes de la recherche-action	DATE	Structure	Fonctions	Processus
ACTION				
Animation de réseau	9/97 à 10/98			★
Session de travail entre animateurs	10/97			★

Tableau 14 : Tableau synoptique de l'étape de la recherche-action.

Mais cette implication croissante dans l'action doit s'accompagner d'une prise de recul par rapport à l'objet de recherche et aussi le contact permanent avec le commanditaire du travail de recherche.

3.3.3.4 La prise de recul

La prise recul par rapport à un objet de recherche qui se fond de plus en plus avec le chercheur est un exercice quotidien et vital. Pour cela, chaque journée passée en contact avec les participants des réseaux (environs 400 jours) se concluait par 15 à 20 minutes de synthèse. Cette phase n'est possible qu'après un moment de décrochage et de détente (sport, lecture...).

Cet exercice a pour objectif premier de se détacher de l'objet de recherche et d'analyser à tête reposée les informations accumulées lors de la journée. Cela permet de mettre de l'ordre dans ses idées et de trier ce qui est important de ce qui l'est moins. C'est aussi un exercice d'introspection personnelle, qui pose régulièrement l'utilité de sa recherche pour l'objet étudié, mais aussi celle de l'utilité scientifique du travail accompli. Ce dernier aspect est le plus délicat, car les éléments qui ont un intérêt scientifique ne se révèlent que très tard dans cette démarche, de plus, il existe toujours une tentation de se laisser prendre par l'action au détriment de la réflexion.

Par contre cette phase du travail est très enrichissante du point de vue personnel. Elle permet de mieux se comprendre, de comprendre l'intérêt du travail de recherche par rapport au monde social et économique.

Un autre aspect est la prise de recul avec le commanditaire. Les voies empruntées par la recherche ne sont pas forcément celles attendues par le commanditaire à premier abord, même si la mission est clairement définie et contractualisée. Pour éviter des distorsions trop fortes entre les attentes académiques et les attentes du commanditaire, des entrevues régulières sont nécessaires. Ainsi, d'un commun accord avec le commanditaire, un tête-à-tête mensuel avait lieu, pour mettre à plat les informations recueillies, contrôler le programme d'avancement des travaux et évoquer quelques points particulièrement épineux. En effet, le grand nombre d'informations circulant dans les réseaux, certaines, malgré leur pertinence, impliquaient particulièrement les acteurs concernés.

Cette rencontre se faisait dans un lieu éloigné des contraintes professionnelles des protagonistes (téléphones, courrier, contingences du quotidien...) pour pouvoir poser tranquillement la réflexion des partenaires. Elle était aussi un moment pour suggérer des améliorations dont nous n'avions pas la maîtrise.

Cette étape peut être traduite par le tableau suivant :

Etapes de la recherche-action	DATE	Structure	Fonctions	Processus
AMELIORATION				
Propositions d'amélioration	1/97 à 6/98			★
BILAN				
Prise de recul personnel	9/96 à 10/98			★

Tableau 15 : Tableau synoptique de l'étape de la recherche-action.

Conclusion du Chapitre 3

Les éléments théoriques discernés dans le premier chapitre, ainsi que la possibilité d'étudier des réseaux d'entreprises par immersion conduisent naturellement vers des choix méthodologiques relevant de la recherche-action. Ceci ne doit pas empêcher de réfléchir au bien fondé de cette approche méthodologique et au paradigme qu'elle soutend

En sciences de gestion le débat épistémologique semble vif. Les paradigmes positivistes - approche acontextuelle à partir d'hypothèses ontologiques - coexistent avec des paradigmes constructivistes - approche contextuelle à partir d'hypothèses phénoménologiques - . D'autres disciplines sont partagées par cette vision bipolaire de la science, même les sciences les plus « dures » comme les sciences physiques s'interrogent sur une démarche pleinement positiviste, surtout depuis l'avènement de la mécanique quantique.

Le but du travail de recherche est de poser des éléments qui permettent de rendre compréhensible le management des réseaux. Ceci donne à la connaissance obtenue le statut de la description et de la compréhension. Par ailleurs, il existe un couple « étudiant-étudié » qui s'influencent mutuellement. La nature de la réalité décrite est donc déterminée à partir d'une dépendance entre l'objet de recherche et le chercheur. Ces éléments observés nous engagent donc vers le paradigme constructiviste.

La recherche-action se décompose en différentes phases d'observation et d'intervention. Celles-ci amènent le chercheur à se situer entre les éléments théoriques et la situation étudiée, avec la double ambition d'enrichir la théorie grâce aux éléments construits à partir de l'observation et d'apporter des points d'amélioration aux personnes faisant parti des entités considérées.

Concrètement, pour décrire les réseaux d'entreprises et leur management, il faut cibler trois parties distinctes : la structure qui est le réseau apparent, les fonctions que

remplit ce réseau auprès des participants et les processus qui se produisent à partir de ces fonctions. Une partie de ces processus vont former le management du réseau. Naturellement, la structure, les fonctions et les processus sont interdépendants. Ils agissent les uns sur les autres et se transforment réciproquement. Leur décomposition ne peut donc se faire *a priori*. Le chercheur doit donc construire une démarche qui distingue ses éléments *a posteriori*. Pour des raisons liées à la validation de la recherche, la révélation de la structure, des fonctions et des processus ne peut être une ultime étape. Il s'agit d'un élément intermédiaire.

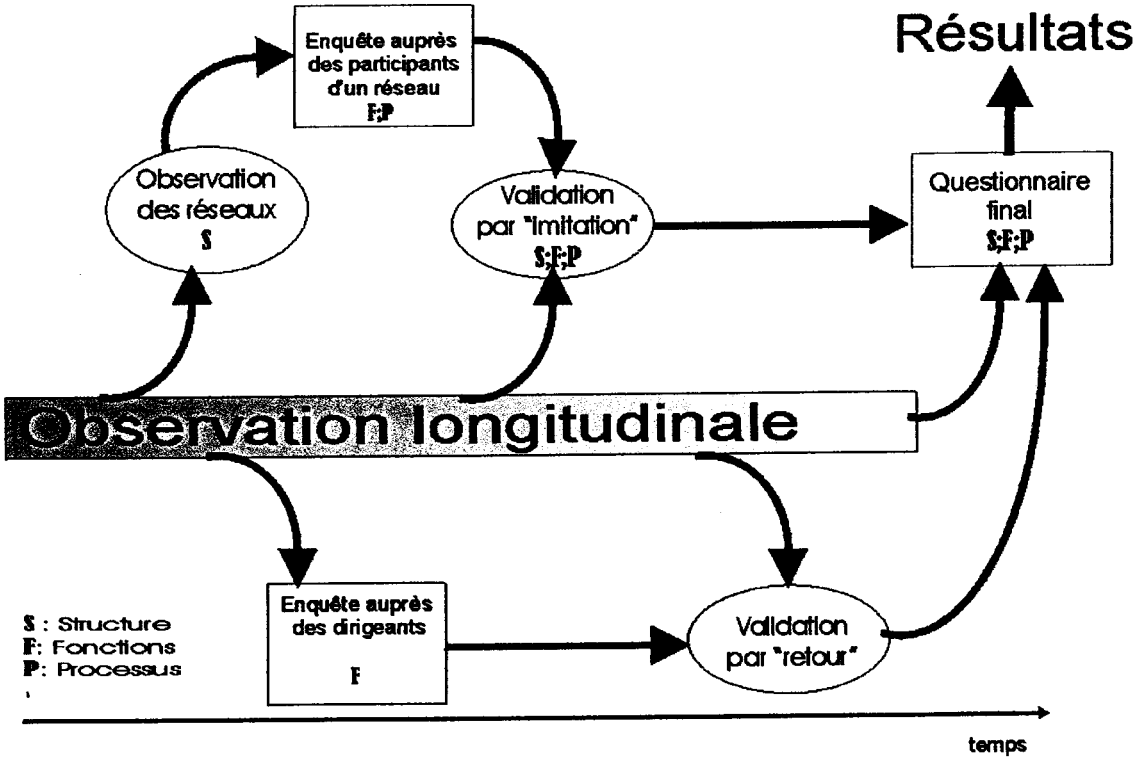
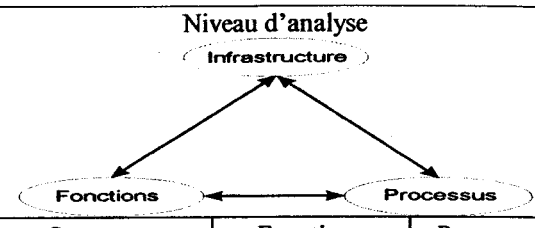


Figure 11 : Processus synthétique d'obtention des résultats à partir de l'observation

Autour d'une observation participante longitudinale des réseaux se sont greffées des enquêtes et des actions. Les éléments issus de ces derniers servaient à renforcer la validité de l'observation longitudinale. L'ensemble des éléments nécessaires à la recherche est rassemblé dans un tableau synthétique unique. Il distingue verticalement l'approche selon nos éléments d'analyse, structure, fonctions et processus) et horizontalement il suit les différentes étapes énoncés par Shiba dans son approche en « W ».



Etapes de la Recherche-Action.	DATE	Structure	Fonctions	Processus
AUDIT				
Enquête sur 15 membres afin d'évaluer la pertinence du cas	5/96	★	⋆	
Suivi des réseaux	10/96 à 6/98	⋆	⋆	★
Enquête réseau AQ	2/97		★	
Questionnaire final ciblé	6/98		★	★
BIBLIOGRAPHIE				
Etat de l'art	7/96 à 10/96	⋆	⋆	
Réseaux interentreprises dans le bassin houiller	12/96 à 4/97	★	⋆	
Archives EEIC		★	⋆	
Bibliographie complémentaire	3/97 à 7/97	⋆	⋆	⋆
ACTION				
Participation au réseau « informel »	7/97 à 10/98		★	
Accompagnement à la création de réseaux	1/97 à 12/97	⋆		★
Animation de réseau	9/97 à 10/98			★
Session recherche action animateur	10/97	⋆		⋆
Réunions du comité directeur	9/96 à 7/98	★	★	
CONCEPTUALISATION				
Fiches réseaux	1/97 et 2/98	★		
Rapport intermédiaire	1/98	⋆	⋆	
Rapport final	1/99		★	★
AMELIORATION				
Propositions d'amélioration	1/97 à 6/98			★
BILAN				
Prise de recul personnel	9/96 à 10/98			★
Restitution des résultats	9/99	⋆	★	★

★ = apport essentiel ; ★ = apport intermédiaire ; ⋆ = apport accessoire

Tableau 16 : Tableau synthétique de toutes les étapes de la recherche-action.

La validation des résultats partiels peut s'effectuer soit, par un retour fait aux participants, soit prendre la forme de l'imitation. Le retour d'information du chercheur va donc être confirmé ou infirmé par les participants, mais des biais de nature idéologiques ou par ignorance peuvent apparaître. Pour éviter ces biais récurrents, on peut tenter la validation par imitation. Le chercheur prend alors en charge un rôle qui doit lui permettre de valider son hypothèse.

La recherche-action a pour but principal d'améliorer des fonctionnements dans des structures existantes et d'enrichir la recherche théorique. Elle a aussi une influence sur le chercheur. Pour éviter que le chercheur soit trop absorbé par son objet, il lui faut constamment prendre du recul pour analyser son objet de recherche et, par introspection, sa propre action.

Mais avant de développer les résultats de notre recherche, un coup d'œil sur le contexte général de l'objet de l'étude est incontournable. Le contexte est celui d'une mutation socio-économique à grande échelle, concernant un bassin de 320.000 habitants. L'objectif de ce prochain chapitre étant de retenir les fondements qui ont conduit à la création des réseaux étudiés.

SECONDE PARTIE

La conceptualisation du management des réseaux d'entreprises

« Vous devez engager, côtoyer et promouvoir des individus qui ne vous ressemblent pas »

D. Leonard et S. Straus

« Putting Your Company's Whole Brain to Work », 1997

traduit en français par Larry Cohen

CHAPITRE 4

Fonctions et processus en réseau : Une dynamique de rôles et de projets.

Pour mettre à jour les éléments de management des réseaux que nous souhaitons déceler, il faut analyser dans le même temps les fonctions et les processus qui interviennent en leur sein. Très souvent, il est difficile d'élaborer une séparation parfaite des fonctions que remplit un réseau pour ses acteurs et les processus qui gouvernent ces fonctions. Une étape analytique et descriptive est obligatoire, avant de passer à une conceptualisation du produit de la recherche.

Après avoir rapidement décrit la structuration actuelle des réseaux de l'Est-Mosellan, nous verrons quels sont leurs processus de création, de développement et de mutation au niveau le plus large. Ensuite, cela nous amènera à discerner les différentes fonctions que peut prendre en charge le réseau pour les entreprises et les individus qui les composent. Il sera également possible d'aborder les processus qui guident des relations interpersonnelles.

4.1 Développement de la structure actuelle, l'Euro Espace Initiatives et Compétitivité

A la fin de 1991, le CICL et le CEME fusionnent pour donner naissance à l'Euro Espace Initiatives et Compétitivité (EEIC). On trouve dans la même structure et pour la première fois des entreprises multinationales (GRUNDFOS, CLEMESSY, MFI,...) et des PME locales (SECAL, ELAPP, SAREC...). Toutes ces entreprises ont une activité en Moselle-Est. Ces quinze entreprises sont toutes confrontées à la mise en place de systèmes d'assurance qualité pour leur production. En 1993, L'EEIC prend la forme d'une association à but non lucratif de droit local[136].

Dans un premier nous verrons par quelles voies les réseaux thématiques de l'EEIC se sont structurés. Outre une structure de pilotage, l'EEIC est composé de réseaux d'échanges de connaissance et des réseaux de service. Le développement de ces réseaux donne lieu à une véritable arborescence. Par ailleurs, nous verrons comment, dans cette structure, les acteurs s'approprient les actions.

4.1.1 L'accroissement par des réseaux thématiques

Au sein de l'EEIC aujourd'hui, on relève une petite dizaine de réseaux thématiques. Ces réseaux ont pour objectif de soit faciliter l'échange de connaissances, soit d'apporter des services aux entreprises. Le tout est chapeauté par une structure de pilotage à double étage.

4.1.1.1 La structure de pilotage

En 1993, une assemblée constitutive est réunie et l'Euro Espace Initiatives et Compétitivité prend la forme d'une association qui a pour objet : « *Le développement territorial du tissu économique des PME-PMI et son ouverture interrégionale*

[136] Droit Local : Droit particulier en vigueur dans les départements du Bas-Rhin, du Haut-Rhin et de la Moselle : Il s'agit de lois datant de la période 1870-1918, réintégrés dans le droit français en 1924.

européenne, à partir des préoccupations des membres. Ceux-ci doivent créer, organiser, développer et valoriser des réseaux d'échanges, de transfert de compétences, de services dans le domaine du management, de la qualité de l'environnement, de la sécurité, de l'exportation de la formation... »

L'association dispose d'une structure de pilotage à facettes multiples. On peut en distinguer deux, à savoir : le comité directeur qui agit au niveau de l'association et les animateurs de réseaux qui ont un rôle opérationnel.

Modélisation de la structure de l'EEIC

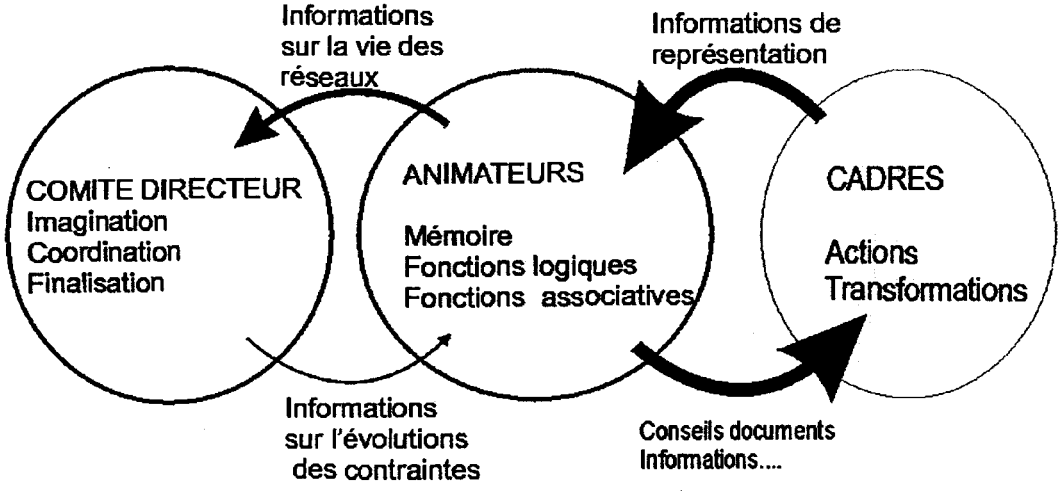


Figure 12 : Structure et flux d'information interprétée d'après J. De Rosnay *In* Le macroscope[137].

Le comité directeur se réunit environ tous les deux mois, à la « Résidence du Parc » de Freyming-Merlebach, qui n'est autre qu'un hôtel-restaurant appartenant aux Houillères. Ce comité est composé de douze à quatorze membres qui ont la qualité de cadre supérieur, cadre dirigeant ou dirigeant de leur propre entreprise. En 1998, la répartition était de 2 cadres supérieurs, 6 cadres dirigeants et 6 dirigeants propriétaires.

[137] De Rosnay J. (1975) *Le macroscope*, Seuil, Paris

Les principales activités de ce comité sont :

- Générer une « vision » de l'avenir de l'Est-Mosellan,
- Entreprendre des innovations en terme d'organisation par « la force des réseaux »,
- Faire remonter des informations d'autres dirigeants,
- Recevoir des informations.

Le comité directeur figurant lui-même un réseau, permet une communication entre les PME, les HBL et certains acteurs institutionnels comme les villes ou les districts. Si la rencontre est facilitée, l'échange semble encore relativement difficile entre des organisations qui ont des intérêts variés. Les expériences sur les gestions des déchets montrent très bien cela. Le District de Faulquemont, la ville de Longeville-lès-Saint-Avold et l'ADEME ont su coopérer avec les entreprises sur une étude de faisabilité. Le désir d'autres entreprises membres de l'association de renouveler une opération similaire sur Sarreguemines et Grosbliederstroff au printemps 1998 fut impossible, les acteurs institutionnels n'ayant pas démontré de volonté évidente à se lancer dans une telle démarche.

Comme le montre le tableau suivant, le temps attribué par les membres du comité directeur aux activités de celui-ci est en moyenne de 95 heures annuelles, soit en moyenne 2 heures par semaine.

Mais il n'y a pas de corrélation entre le temps passé à une tâche et l'importance de celle-ci.

Activités du comité directeur	Ordre moyen[138]	Rang	Temps (total)
Générer une vision de l'avenir de la Moselle Est	**1,50**	**1**	**75**
Innover ensemble	**2,50**	**2**	**80**
Organiser la remontée d'informations vers d'autres dirigeants	**2,83**	**3**	**48**
Recevoir de l'information des autres	**4,40**	**4**	**15**
Recrutement des nouveaux participants	**5,83**	**5**	**24**
Organiser des manifestations de présentation	**6,00**	**6**	**120**
Administration de l'association	**6,17**	**7**	**22**
Donner des consignes aux animateurs	**6,33**	**8**	**7**
TOTAL			**94,2 heures/an/membre**

Tableau 17 : Répartition par importance et temps des activités du comité directeur. Source : Enquête finale (Juin-Juillet 1998), *données recueillies par nos soins.*

Le Comité Directeur de l'association est un lieu de réflexions politiques[139] sur la réindustrialisation et la gestion d'entreprises. Les discussions tournent régulièrement autour de l'état des entreprises locales (même celles qui ne sont pas membres), de la politique de réindustrialisation menée par les pouvoirs publics et d'informations générales.

Les animateurs forment une autre partie du système de pilotage, moins politique et plus orienté vers l'action et l'écoute des membres. Chaque réseau thématique est conduit par deux animateurs. Ils sont généralement cadres dans une grande entreprise ou un organisme de formation. Leur expérience professionnelle semble être un critère important pour leur « nomination » dans ce rôle. Cette « paire » est généralement constituée d'un cadre issu du Service Qualité des HBL (présents dans sept réseaux) et d'un cadre issu d'une autre structure. L'exception reste les réseaux de services qui eux sont pilotés par les consultants.

[138] L'ordre moyen résulte de la moyenne arithmétique des classements des items par les répondants. Par exemple Item 1 est classé 1er et 2ème par deux répondants, son ordre moyen sera 1,5.
[139] Au sens de gestion de la cité

Activités qui contribuent au bon fonctionnement d'un réseau (Animateurs)	Ordre moyen	Rang	Nb Heures
Animation des réunions	**1,5**	**1**	**20**
Ecoute des participants	**2,75**	**2**	**10**
Administration du réseau	**4,75**	**3**	**5**
Apporter des réponses directement en réunion	**4,75**	**3**	**5**
Recherche documentaire	**5**	**5**	**8**
Compte rendu	**5**	**5**	**5**
Recrutements de nouveaux participants	**5**	**5**	**4**
Informations générales sur la vie du réseau	**6,25**	**8**	**3**
Mettre des personnes en contact	**7**	**9**	**NC**

Tableau 18 : Temps consacré et activités des animateurs par ordre d'importance. Source : Enquête finale (Juin-Juillet 1998), *données recueillies par nos soins.*

Les fonctions de l'animateur sont diverses, elles participent à l'organisation (processus), à l'administration et à la mémoire du réseau :

Avant tout, et comme son nom l'indique l'animateur se consacre à l'animation des réunions. Chaque réseau se réunit à un rythme variable selon la pression et le besoin des entreprises présentes. Leur mission consiste à organiser ces réunions en fixant, une date, un lieu et un ordre du jour convenant aux participants. Cela entraîne de nombreuses tractations qui rendent parfois la tâche difficile. De plus il joue le rôle de modérateur de discussion, en donnant la parole aux participants.

Le second rôle est la recherche de document en vue de leur transmission (prêt) à un demandeur particulier. Les grandes entreprises et notamment les HBL disposent d'un fond documentaire de premier ordre sur les thèmes abordés.

Enfin, ils participent activement au recrutement des membres de chaque réseau, souvent avec la complicité des membres déjà présents.

Les animateurs forment un groupe particulier d'individus qui communiquent

fréquemment entre eux. Ceci est facilité pour une partie d'entre eux parce qu'ils exercent leur activité professionnelle au même endroit, le Service Qualité des Houillères du Bassin de Lorraine. Par ailleurs, certains se réunissent de façon conviviale, en dehors de leur mission professionnelle, pour discuter du devenir d'entreprises qui participent au réseau qu'ils animent.

4.1.1.2 Des réseaux d'échanges de savoir et de savoir-faire

Le premier réseau thématique qui est à l'origine de la création de l'EEIC repose sur l'assurance qualité et la certification aux normes ISO 9000[140]. Ce réseau voit le jour en septembre 1991, il a pour objet de sensibiliser les entreprises à la mise en place de l'assurance qualité par des conférences et des interventions de l'AFNOR, d'organismes certificateurs et de donneurs d'ordres souhaitant la mise en oeuvre de systèmes d'assurance qualité chez leurs fournisseurs.

Il permet aussi de faciliter la communication entre les Responsables Assurance Qualité (RAQ) afin qu'ils s'échangent leur savoir-faire, leurs connaissances et leurs expériences sur le sujet. Ce réseau autorise la centralisation des ressources documentaires par l'intermédiaire des partenaires.

Au début de 1998, une trentaine d'entreprises avaient pris part – plus ou moins activement – aux travaux de ce réseau qui avait derrière lui une centaine de rencontres recensées[141]. Deux-tiers des entreprises ayant participé aux travaux du groupe sont certifiées à la fin de l'année 1998.

Les réseaux de ce type se multiplieront à partir de 1994. Leurs sujets seront

[140] ISO : International Standard Organization : Cet organisme international basé à Genève rédige et émet des normes qui ont un caractère mondial. La famille des normes ISO 9000 (en particulier ISO 9001 et ISO 9002) sont des normes qui ont pour objectif de normaliser les systèmes qualité et l'assurance qualité dans les entreprises.

[141] Rencontre recensée : Rencontre avec compte rendu, nous verrons plus loin qu'il existe des rencontres officieuses.

toujours la certification ou l'obtention d'une accréditation par un organisme de contrôle. En 1996, l'ISO fait paraître un projet de norme concernant l'environnement, suite à une norme expérimentale. Puis les normes du secteur automobile vont se développer, les clients allemands demandent une certification à la norme VDA6[142] et les clients américains la norme QS9000. Quant à l'industrie automobile française, elle a son propre référentiel intitulé EAQF[143].

Il n'y a pas que dans l'industrie que les normes se multiplient, d'autres secteurs sont touchés comme les laboratoires d'analyse biologique. Ceux-ci se voient petit à petit contraints de mettre en place le GBEA[144], puis l'accréditation par le COFRAC[145] . A terme, seuls les laboratoires accrédités pourrons fournir un certain nombre d'analyses reconnues par le système médical et de protection sociale.

En 1998, sept réseaux distincts se concentrent sur ces questions au sein de l'EEIC, regroupant une cinquantaine d'entreprises. Certaines sont présentes dans deux, voire trois réseaux thématiques. On note aussi la participation d'une dizaine de partenaires institutionnels. Avec la réflexion et l'échange, certaines PME se sont vues confrontées aux problèmes de la mise en œuvre des normes et du besoin de conseils. Les réseaux ont ainsi généré des structures originales pour répondre à cette demande.

4.1.1.3 Des réseaux de service

En juin 1994, face à la demande exprimée par quatre PME de taille réduite (de 20 à 70 salariés) agissant dans des secteurs différents, un service de conseil et d'assistance à la démarche de certification est créé. Le conseil en organisation est déjà à cette époque largement développé dans ce domaine. Il était donc possible de faire appel à une entreprise de conseil existante, plutôt que de créer ce service de toutes pièces.

[142] Verband der Autoindustrie (association allemande de l'industrie automobile)
[143] Evaluation d'Aptitude Qualité Fournisseurs.
[144] Guide de Bonne Exécution des Analyses
[145] Comité Français d'Accréditation

En réalité cette création est une émanation du réseau assurance qualité et certification existant depuis 1991 et l'expression d'une volonté de proximité avec l'organisme de conseil en question. Les quatre entreprises avaient constaté qu'une personne pouvait intervenir dans chacune d'elles pour une journée par semaine durant un an. Le cinquième jour de la semaine était réservé aux travaux préparatoires.

Encore fallait-il trouver un organisme porteur pour cet emploi ? Après consultation de plusieurs partenaires, c'est l'AFPA[146] qui portera le projet. L'atmosphère économique et sociale de cette époque entraîne d'ailleurs l'organisme public à s'orienter vers de nouvelles activités. Elle voit dans cette action l'opportunité de développer un nouveau service pour les entreprises.

L'approche de l'AFPA est plutôt originale pour un produit de conseil. Le client achète un certain nombre de journées de conseil (30 en moyenne) qu'il programme en accord avec le consultant selon les contraintes de certification. Ainsi, l'intervention peut s'étaler sur 6 ou 18 mois selon le client. Par ailleurs, cet achat en bloc permet à l'AFPA de facturer les journées à un prix inférieur à la moyenne du marché.

En 1998, environ vingt d'entreprises avaient fait appel à ce service, majoritairement des PME (à partir de quatre salariés), mais aussi de grandes entreprises locales (jusqu'à 1100 salariés). Ces entreprises sont implantées dans l'Est-Mosellan, mais aussi en Alsace du nord ou dans la région messine. Le prix d'intervention rejoint alors la moyenne du marché.

En 1997, un tel service devait voir le jour à l'AFPA pour la certification environnement. Différents partenaires allèrent jusqu'à la signature d'une convention pour lancer le service. Mais contrairement à 1994, les entreprises à l'origine de ce service n'étaient que deux. Ceci semblait insuffisant pour la rentabilité à court terme de

[146] Association pour la formation professionnelle des Adultes : Cet organisme de formation public dépendant du Ministère du travail et de l'Emploi, avait à sont origine comme mission de former la mais d'œuvre du bâtiment nécessaire à la reconstruction de l'après-guerre.

l'opération. D'autres éléments interviennent dans cet abandon. Entre le concept du projet et sa réalisation, le directeur de l'établissement de formation créateur du premier service est parti. Celui-ci fut remplacé par un directeur qui découvrit une action qu'il ne soutenait pas. Ce n'est qu'à l'automne 1998 qu'un jeune ingénieur créa sa propre structure pour effectuer des missions de conseil en management environnemental, principalement auprès d'entreprises de l'EEIC pour l'instant.

Au sein de l'association la frontière entre échange d'information, formation et conseil reste souvent floue. La structure particulière en réseaux thématiques engendre une croissance par arborescence. Cette croissance repose sur une logique d'extensions et de propagation des contraintes.

4.1.2 Une logique de croissance par arborescence

L'association EEIC forme un arbre dont chaque branche est un réseau thématique. Il est nécessaire de décoder les différentes branches – Réseaux thématiques - existantes à ce jour, mais aussi par quelles mutations elles apparaissent.

4.1.2.1. Une croissance par arborescence

En avril 1998, l'EEIC et ses 9 réseaux thématiques rassemblent 77 organisations[147] membres représentées par 112 personnes physiques. En huit années, l'association a donc connu une croissance remarquable, on peut l'illustrer par le tableau suivant :

	1991	1998	Evolution en %
Réseaux thématiques	3	9	+ 200 %
Organisations membres	15	77	+ 413,33 %
Personnes physiques	19	112	+ 489,47 %
Organisation/Réseau (moyenne)	5	8,56	+ 71,20 %
Personnes/Réseau (moyenne)	6,33	12,44	+ 96,52 %

Tableau 19 : Croissance de l'EEIC entre sa naissance et 1998 Source : *données recueillies par nos soins.*

[147] Cf. annexe pp. 288-293

Cette croissance est imputable à différents facteurs. Tout d'abord la création de réseaux induit l'arrivée de nouvelles personnes physiques au sein de l'EEIC. Car chaque réseau ayant une approche spécialisée, un individu en charge de la question adhère à un réseau thématique. Ainsi pour certaines entreprises quatre ou cinq personnes participent à divers réseaux.

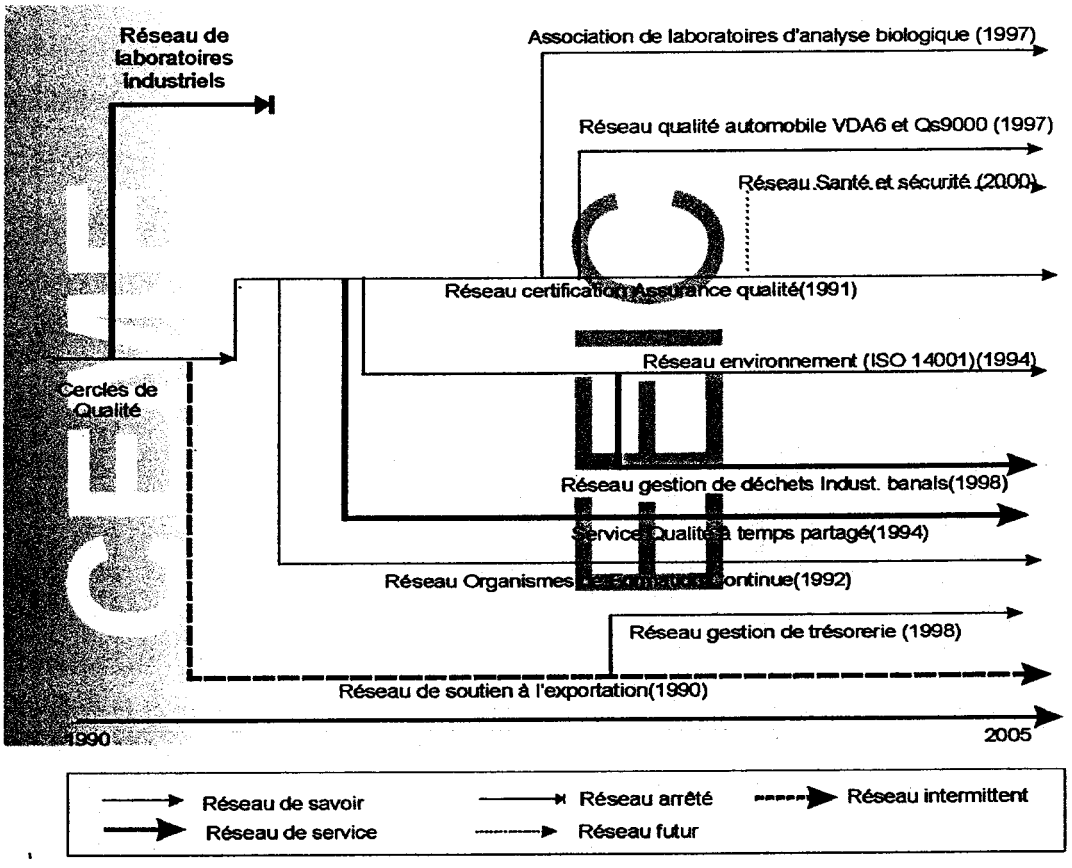


Figure 13 : Croissance par arborescence des réseaux de l'EEIC depuis 1990.

De plus, les particularités de certains réseaux thématiques, comme celui concernant les laboratoires d'analyse médicale ou celui concernant les organismes de formation professionnelle entraînent une forte croissance du nombre d'organisations participantes. La différenciation d'activité apportée par un nouveau réseau thématique induit la création d'un réseau par la venue de plusieurs membres.

Ceci explique la forte croissance en nombre. Portons notre intérêt sur la manière dont cette croissance s'est produite.

4.1.2.2 La création de nouveaux réseaux thématiques.

La création d'un nouveau réseau thématique repose sur une approche de l'environnement des entreprises. Il existe un rapport certain entre les contraintes normatives d'organisation et la création d'un nouveau réseau thématique.

Au départ, le premier réseau de l'EEIC reposait sur la qualité et les normes ISO 9000 comme nous l'avons déjà expliqué plus haut. Or, les normes évoluent en permanence. Ainsi, les premières normes internationales sur le management des systèmes qualité datent de 1987. Une seconde mouture paraît en 1994, ce sont les normes en vigueur au moment de l'étude. Cette norme est remaniée et sera publiée sous une nouvelle version au cours de l'an 2000.

La mondialisation des marchés induit que des normes mondiales entrent en vigueur et portent sur des thèmes de plus en plus variés. Ainsi il existe depuis 1996 une norme concernant le management des systèmes environnementaux (ISO 14001). Une autre norme devrait mettre en place le management de la sûreté et de la sécurité industrielle.

L'adoption d'une norme par une entreprise est libre contrairement aux contraintes réglementaires qui, elles, sont imposées. Mais une entreprise est-elle si libre que cela ? Non, car les normes précisent « *Le fournisseur doit [...] définir [...] lorsque cela est applicable, les rapports d'audits qualité et/ou les enregistrements relatifs aux aptitudes et performance du sous contractant...*»[148] Donc un fournisseur certifié doit veiller à ce que ses propres fournisseurs, les sous contractants, soient certifiés.

[148] Extrait du Chapitre 4.6 de la Norme ISO 9002 version 1994

Cette approche entraîne qu'aujourd'hui de nombreuses PME sont concernées par l'application des normes ISO si elles souhaitent conserver leur clientèle industrielle.

Le nombre de réseaux thématiques augmente donc en fonction du nombre de normes internationales concernant le management de systèmes au sein des organisations. Mais cette approche n'explique pas la présence des réseaux de services qui naissent à partir de l'évolution de réseaux thématiques.

4.1.2.3 La création de réseaux de services liés à un thème.

L'EEIC a aussi généré un certain nombre de services nouveaux au sein de la Moselle-Est. Là encore, il existe une approche particulière, mais décryptable sur la création de ces services.

A partir des réseaux thématiques qui rassemblent des entreprises confrontées à une contrainte de certification, naît le besoin d'acquérir les ressources humaines nécessaires pour conduire la mise en œuvre des normes dans les entreprises. La création de tels réseaux peut être décomposée en trois phases distinctes :

1- Le constat : Les entreprises, par le réseau thématique profitent des expériences d'entreprises ayant déjà mis en place la norme. Elles évaluent le besoin en ressources humaines qualifiées, liées à la mise en œuvre de la norme (Rédactions de procédure, mise en place des outils de traçabilité...). Une fois ce constat effectué, ils recherchent une façon d'acquérir cette ressource manquante,

2- La recherche : Le premier acte des entreprises est de se tourner vers le marché du conseil qui souvent propose ses services dans le domaine de la mise en œuvre d'une norme. Mais le coût du conseil semble élevé pour les dirigeants de PME. Une solution est l'appel aux aides publiques, dont le FRAC[149], mais ces aides entraînent

[149] Fonds Régional d'Aide au Conseil

de nouvelles contraintes qui peuvent être administratives (compléter un dossier et attendre une décision) ou restreignent le choix du conseil,

3- La création d'un service : La présence dans un réseau thématique entraîne une prise de conscience individuelle qui est communiquée aux autres participants. Cela permet la révélation d'une demande multiple pour un même service. A partir de là, il faut trouver un porteur qui dispensera ce service.

Les services ainsi créés, vont donc fonctionner pour les premières entreprises demandeuses qui font partie du réseau thématique dont elles sont issues. Petit à petit, cette offre nouvelle sera proposée à des entreprises qui ne participent pas au réseau thématique, celles-ci seront invitées à participer à ce dernier. Ainsi le réseau thématique génère un réseau de services dont les clients renforcent le réseau thématique, voire d'autres réseaux.

4.1.3 Un pivot institutionnel

Les Houillères du Bassin de Lorraine jouent un rôle primordial dans les structures des différents réseaux thématiques. Cette omniprésence leur confère le rôle de pivot[150]. Les raisons de cette participation sont liées à la fois à la puissance économique de l'entreprise d'extraction, mais aussi aux moyens importants mis en avant qui impliquent parfois une confusion entre l'entreprise et les réseaux

Outre les moyens de pression économiques et politiques, les HBL s'impliquent directement dans la structure des réseaux par leur participation en moyens matériels logistiques et humains. Les HBL participent aussi de façon relativement directe à l'action des réseaux thématiques. Tout d'abord en mettant à disposition, de façon gracieuse, des moyens matériels. Ces moyens vont de l'édition de documents à la mise à disposition de

[150] Pivot : L'on retrouve ce terme depuis quelques années dans les travaux en sciences de gestion. Cela peut aussi s'intituler « tête de réseau » ou « nœud principal ».

salles de réunions équipées.

Le siège de l'association se situe dans l'enceinte du Puits « De Vernejoul » de Porcelette. Même s'il n'y existe pas de bureaux, ces locaux sont composés de 3 salles de réunions de 50 à 400 m² utilisées plusieurs fois par mois par l'association. Ces salles servent aussi de lieu de formation pour les salariés HBL du site. D'autres salles de réunions sont utilisées au sein des Houillères, notamment la « Résidence du Parc » qui peut accueillir de petits groupes de travail (jusqu'à 20 personnes). Environ deux tiers des réunions de travail se tiennent dans ces locaux, ainsi que les réunions du comité directeur et l'assemblée générale. Le tiers restant est organisé dans une poignée d'entreprises membres qui ont les moyens d'accueillir les participants.

Les Houillères, par l'intermédiaire du Service Qualité, mettent aussi à disposition les moyens de gestion et de création documentaire (conception, impression...) grâce à du matériel informatique et des logiciels professionnels. Le courrier, ainsi que certaines communications, sont pris en charge par l'entreprise. Cette activité est relativement importante car chaque réunion fait au moins l'objet de deux courriers (ordre du jour et compte-rendu). En contrepartie, l'association possède un micro-ordinateur et une imprimante qui sont utilisés par le Service Qualité des houillères.

Il existe aussi une contribution en moyens humains qui est loin d'être négligeable. Nous avons vu que le comité directeur de l'EEIC est composé partiellement de cadres des HBL et qu'une large partie des animateurs est aussi originaire du Service Qualité de l'entreprise. Ce fonctionnement repose sur un accord de mise à disposition du temps consacré à l'association. En moyenne, chaque animateur dispose d'une journée par mois pour animer le réseau. En réalité, cette notion de temps est beaucoup moins définie. Certains mois, le temps consacré à l'activité de l'association est nul, alors que d'autres mois, elle prend plus d'ampleur.

Le décompte reste donc difficile. Toutefois Le Responsable du Service Qualité

estime que cela représente « *un nombre d'heures important* » qui équivalent à environ deux emplois à temps plein pour les HBL. Les apports d'autres entreprises participant à l'animation et à la direction peuvent être évalués à deux emplois à temps plein. A total, cela équivaut au total à 4 emplois à temps plein.

Mais l'implication va au-delà de la simple mise à disposition des moyens. Elle a des visées d'aides et de soutien technique.

4.1.4 La délicate appropriation des actions.

L'implication des entreprises dans les réseaux et principalement celle des Houillères du Bassin de Lorraine est forte. Cette intensité rend plus difficile la délimitation des actions telles qu'elles se construisent réellement.

4.1.4.1 De l'action interne à l'action institutionnelle.

Comme l'avait déjà noté Joseph Romano en 1993[151], l'origine de l'EEIC repose dans les mains d'un seul homme, cadre supérieur des HBL. Même si aujourd'hui les membres actifs de l'EEIC se sont appropriés l'action, ce point originel marque fortement les fonctions des réseaux.

Dans la première partie des années 80, les Houillères sont en pleine politique de relance de la production. La politique de l'entreprise repose alors sur la recherche d'une bonne compétitivité, tout en assurant la qualité des produits fournis. Au même moment, le discours sur la qualité industrielle est largement répandu dans les grandes industries françaises[152]. Cette concomitance des faits implique que les HBL s'orientent à leur tour vers le développement d'une politique qualité et d'une cellule *ad hoc* pour sa mise en

[151] In *La modernisation des PME*, Ed. PUF pp.204-213

[152] Notamment au travers de l'Association Française des Cercles de Qualité (AFCERQ) initiée par Hervé Serieyx et Georges Archier.

œuvre. En 1985, les HBL subissent un retournement de situation qui oriente l'entreprise vers une fermeture à terme. Ainsi, la cellule qualité voit son utilité fortement réduite.

Le besoin interne n'existant que faiblement[153], les hommes de cette cellule se focalisent sur des actions externes qui verront le jour avec le CEME. On passe ainsi de l'action interne aux HBL à une action externe qui porte sur le développement de la politique industrielle française. Ce genre d'action est courant comme le rappelle M. Delignon[154]. Mais à cette époque, il est encore difficile de parler de réseaux ou d'action structurée. Il s'agit plutôt de militantisme en faveur de la qualité dans l'entreprise.

Aujourd'hui, la distinction entre activité et propagande reste toujours aussi floue. Certes, certaines activités de conseil sont facturées, mais il s'agit de cas réellement exceptionnels. Il est difficile de qualifier une telle position instable. Nous pouvons affirmer qu'il existe là une zone de friction. Celle-ci est tantôt excitée par les entreprises membres des réseaux qui font appel à des consultants qui ne disent pas leur nom, tantôt freinée par les HBL qui ne souhaitent pas s'engager, à quelque niveau que ce soit, dans une telle activité.

Cette confusion s'inscrit aussi dans l'appropriation de l'EEIC par les HBL et les autres membres.

4.1.4.2 L'appropriation de la structure

La question de l'appropriation de la structure est délicate. L'EEIC existe au travers d'une association ce qui lui confère une personnalité morale. Cette indépendance juridique doit être nuancée, car en réalité l'EEIC ne dispose que de faibles moyens bureautiques et d'aucun moyen humain en propre.

[153] Seules la cokerie de Carling et le Service « chemin de fer » sont certifiés ISO 9002

[154] Delignon et Al. *Evolution de l'influence des entreprises nationalisées lorraines sur l'activité industrielle régionale*, EREPI-LASARE, Université de Nancy 2

Les moyens humains proviennent du Service Qualité des HBL. Ceci permet à cette entreprise de contrôler les actions mises en œuvre par l'association comme le démontre l'extrait ci-dessous.

« *Acteurs du développement local, les HBL s'impliquent dans l'Euro Espace Initiative et Compétitivité, un réseau de 90 entreprises de Moselle-Est, L'EEIC favorise les échanges de coopération et de recherche et permet aux entreprises d'améliorer leur compétitivité. Le Service Qualité des HBL apporte ses compétences et son expertise dans les domaines du management, de la qualité et de l'environnement. Des projets de valorisation des zones d'activité ont été engagés en 1998 avec les collectivités locales. Exemple : La gestion collective des déchets industriels à Longeville-lès-Saint-Avold.* »[155]

Nous pouvons désormais nous poser la question : qui est propriétaire des actions menées ? Les entreprises membres de l'association, les Houillères du Bassin de Lorraine ou l'association en tant que personne morale à part entière. Cette question a toute son importance ici. Car elle pose la séparation entre la propriété de la structure et les actions menées. On peut ainsi se référer aux éléments apportés par la théorie des droits de propriété.[156]

Les Houillères du Bassin de Lorraine au travers de leur rôle de maître d'œuvre sont fréquemment sollicitées pour la réalisation d'actions dans les PME. Mais ce champ est limité car théoriquement, seules les actions collectives d'utilité générale sont conduites. Ceci convient parfaitement aux actions de sensibilisation et d'information des entreprises. Mais cela s'avère plus délicat pour des actions impliquant une démarche de conseil ou d'assistance.

Au niveaux des entreprises membres, les décisions d'actions collectives peuvent

[155] Extrait du Rapport de gestion 1998 des Houillères du Bassin de Lorraine p.25

[156] Théorie des droits de propriété (B. Amann) In *l'encyclopédie de la gestion et du management* (Ed .Dalloz) pp. 985-987

impliquer la mise à disposition de personnel ou de moyens. Curieusement ce genre de démarche se fait de façon clandestine et informelle. Les individus faisant partie d'un même réseau vont réaliser un travail commun, parfois à l'insu des instances de l'association et des HBL. Ces actions ne demandent que peu de moyens matériels, mais beaucoup de moyens humains. Il apparaît donc que les HBL ne sont pas omniprésentes dans les actions de l'association.

L'association ne disposant que de faibles moyens, elle est un support juridique qui permet, le cas échéant, de faire transiter des moyens dans le cadre d'opérations communes (centralisation de paiements, crédits relais, fichiers informatiques et bases de données,...).

Un dernier aspect permet de déterminer la forte imbrication entre les Houillères et l'association EEIC. Il s'agit du parcours de des membres. De l'association

4.1.4.3 Une culture connue.

Le poids économique et social passé et actuel des Houillères joue aussi un rôle primordial dans l'interpénétration des rôles dans la gestion des actions de l'association. En effet, 76 % des personnes faisant partie des réseaux de l'EEIC entretiennent une relation d'un ordre personnel (famille travaillant aux HBL) ou professionnel (relation d'affaire) avec les HBL.

	Proportion	
Aucune Relation d'ordre professionnel ou personnel avec les HBL	24%	24%
Une Relation d'ordre professionnel ou personnel avec les HBL	**38%**	**76 %**
Des Relations d'ordre professionnel et personnel avec les HBL	**24%**	
Personnes **ayant travaillé aux HBL** et maintenant des relations d'ordre professionnel ou personnel avec les HBL	**13%**	

Tableau 20 : Répartition par Nombre de relation avec les Houillères autres que l'EEIC. Source : Enquête finale (Juin-Juillet 1998), *données recueillies par nos soins.*

Trois types de relations sont distingués dans notre enquête. Les relations professionnelles : il s'agit soit de relation de type client-fournisseur qui concernent principalement des PME dans le domaine de la mécanique générale et de la fourniture de produits semi-finis, soit d'une relation financière créée par les aides accordées pour l'implantation et le développement d'établissements de groupes multinationaux (57,89% des participants à l'EEIC). Un second type de relation est d'ordre personnel et familial, il s'agit d'ascendants directs de la personne travaillant ou ayant travaillé aux HBL. Enfin, un troisième type de relation, la personne ayant elle-même déjà été salariée des HBL.

Type de relations avec les HBL	Proportion (Total >100%, plusieurs réponses étant possibles)
Relation professionnelle avec les HBL	**57,89 %**
Un Parent direct au moins qui travaille aux HBL	**44,74 %**
Ont eux-mêmes travaillé aux HBL	**21,05 %**

Tableau 21 : Type de relations des membres actifs avec les HBL. Source : Enquête finale (Juin-Juillet 1998), *données recueillies par nos soins.*

Ces résultats sont la preuve d'une forte relation entre les HBL et les cadres et dirigeants des entreprises locales. Il est d'abord le résultat de l'histoire. Dans les années 1950, à l'heure où les HBL employaient 46.000 salariés, chaque famille avait au moins l'un de ses membres qui y travaillait (44,74 % des participants à l'EEIC). Ensuite, les Houillères étaient quasiment le seul débouché local pour de nombreux jeunes techniciens dans les années 1970. Certains de ces techniciens se sont volontairement reclassés dans des entreprises nouvellement implantées à partir des années 1980 (21, 05% des participants à l'EEIC). Si cette relation est professionnelle avant tout, elle est aussi personnelle. On peut en déduire que la culture et le fonctionnement des Houillères sont connus bien au-delà de ses limites. Cette connaissance du milieu permet de mieux comprendre la tolérance réciproque pour l'ingérence mutuelle des acteurs.

Maintenant que nous avons posé tous les éléments de la structure, interrogeons-nous sur les différentes fonctions que remplissent l'EEIC et ses réseaux.

4.2 Les fonctions d'information et d'échanges de connaissances

La principale raison d'être des réseaux de l'Est-Mosellan semble être l'échange d'informations et de savoirs entre entreprises et individus. Cette activité prend la forme d'une veille interne et externe et d'une auto-formation par la résolution de problèmes.

4.2.1 Une veille sectorielle et stratégique.

L'Euro Espace Initiatives et Compétitivité organise des réseaux. Ces réseaux connectent environ 120 professionnels autour de thématiques comme l'environnement, la qualité, la formation professionnelle... par groupes de 10 à 30 personnes. Chacun de ces réseaux forme un espace de veille informationnelle.

4.2.1.1 Veille du tissu économique local

En général, les PME n'ont pas de système de veille formalisé. La veille consiste à rester à l'écoute et de récolter un maximum d'informations concernant l'entreprise, son fonctionnement et son environnement. Il peut s'agir de veille particulière par rapport aux clients, de veille concernant l'économie générale, d'une veille stratégique concernant le secteur d'activité ou d'une veille « technologique » concernant l'évolution des techniques de production, mais aussi de la mise en conformité de l'organisation par exemple.

La veille économique est une tâche ardue et délicate par la difficulté de recueillir des informations pertinentes. Elle est simplifiée au sein de l'EEIC. En effet, lors de chaque réunion un tour de table permet à chacun de communiquer les informations concernant son entreprise. Cette information, quoique partielle, donne des indications sur l'entreprise en question (Croissance des effectifs, nouveaux clients...). La somme de toutes ces informations permet d'évaluer économiquement la situation générale, mais aussi de détecter, pour certains, de nouveaux clients potentiels, voire la progression de certains marchés. Même si le but de l'association n'est pas de mettre en contact des clients et des fournisseurs de façon directe, elle y contribue.

Ainsi, les membres de certains groupes sont informés de façon indirecte du rattachement de l'entreprise E[157] au groupe G, et ce souvent quelques mois avant la parution dans la presse de l'article confirmant ce rattachement. Cela permet au fournisseur F de savoir qu'une nouvelle stratégie d'achat est probable chez E et donc de s'y préparer.

Outre ces informations qui s'échangent lors de réunions, il existe dans chaque réseau des communications « cachées », qui se font par l'intermédiaire de coups de téléphone et de rencontres. Le contenu de ces appels privés porte sur les mêmes

[157] Quand une entreprise s'est expressément opposée à la divulgation de son nom par rapport à une situation précises, les noms des protagonistes sont cryptés.

informations mais de façon plus précise. C'est ce que la recherche en immersion nous a permis de vérifier.

4.2.1.2 Veille stratégique et sectorielle

Il en va de même pour la veille stratégique. Celle-ci est restreinte au secteur d'activité de l'entreprise. Certains réseaux regroupant des entreprises d'un type bien particulier (Organismes de formation, laboratoires de biologie médicale, équipementiers de la filière automobile...) sont des vecteurs primordiaux pour ce type d'information. Il peut s'agir d'événements (salons), de l'arrivée d'un concurrent, de l'évolution des contraintes économiques (en biologie médicale). Ainsi, dans le réseau de laboratoire de biologie médicale les membres s'échangent des informations sur les intentions de la Caisse Nationale d'Assurance Maladie (CNAM) concernant l'évolution probable de la tarification des actes. Dans ce cas, le réseau permet à chacun d'obtenir un niveau d'information quasi-équivalent, mais également de s'organiser soit individuellement, soit collectivement pour répondre à ces nouvelles conditions. Pour les laboratoires d'analyses biologiques cela consiste à centraliser certaines analyses dans un seul laboratoire afin d'obtenir un meilleur rendement global du matériel d'analyse.

C'est sur ce point qu'apparaissent le plus souvent des solutions de « riposte » sous la forme de construction de stratégies communes en fonction d'un élément nouveau et dérangeant. Ces « ripostes » consistent en une solution unique qui est développée de façon à ce que chacun puisse l'adopter ou en une solution partagée, développée par un acteur au service des autres.

La veille s'applique aussi aux différentes contraintes normatives que subissent les entreprises aujourd'hui.

4.2.1.3 Veille sur les normes et les certifications

Un troisième axe de veille est la veille technologique. Ce type de veille est trop

souvent restreint à de la veille scientifique des matériaux et des moyens de production. Cette veille prend la forme d'une relation directe après une visite d'usine par exemple. Si tous les participants à un réseau s'extasient devant la machine à peinture en poudre de l'entreprise P, seul le responsable technique de l'entreprise F, présent alors, pose un tas de questions. Surtout s'il doit acquérir une nouvelle ligne de peinture. La veille n'est pas le centre des discussions, mais elle est une conséquence de la réunion des participants.

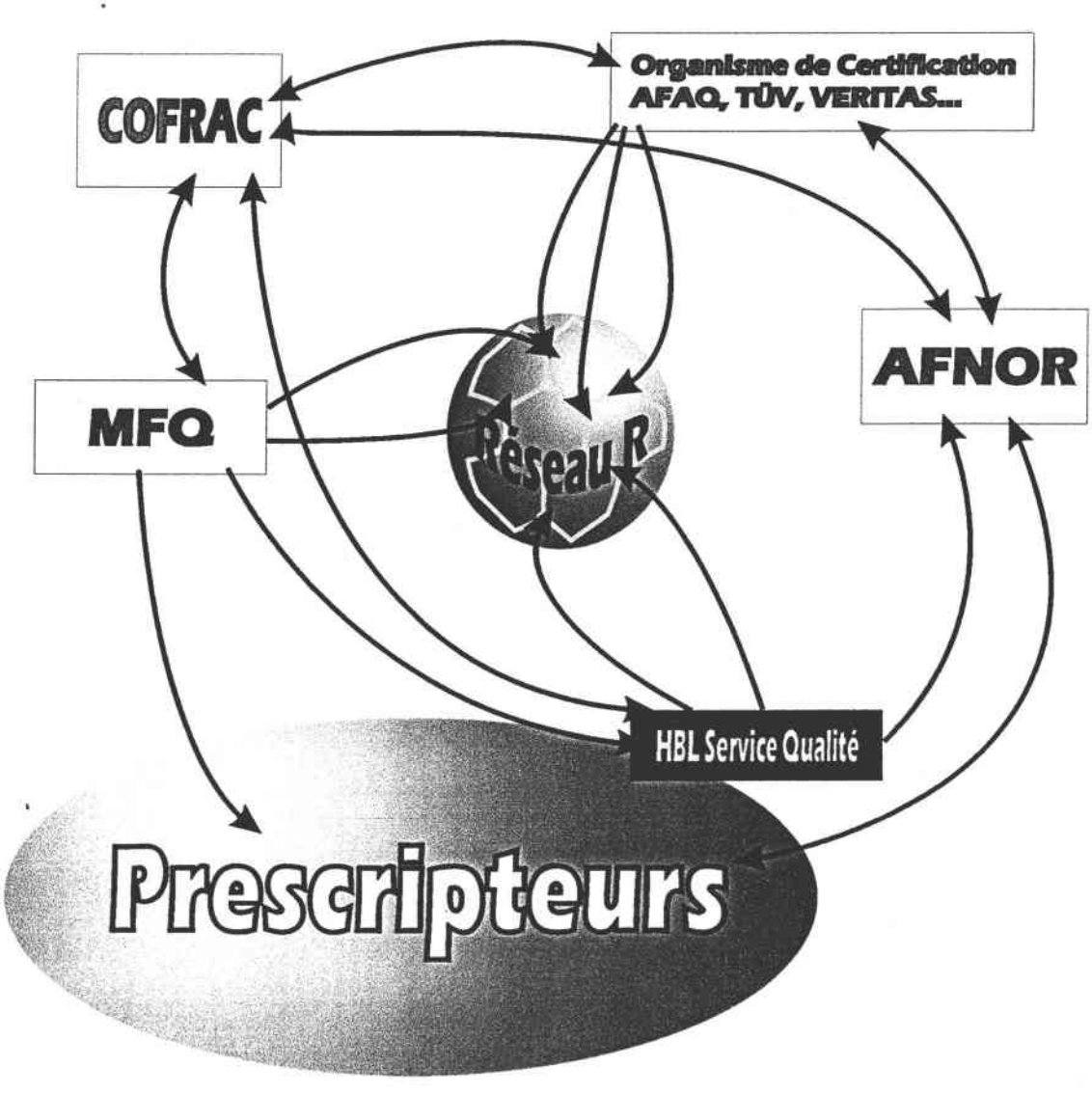


Figure 14 : Flux de circulation de l'information concernant la certification à l'extérieur du réseau..

Une veille concernant la certification (Qualité, Environnement) est beaucoup plus présente dans l'EEIC. Elle est de loin la plus développée et la plus structurée. Au départ,

le CEME, puis l'EEIC se sont construits autour de la « qualité » et des normes ISO 9000. Ce préalable historique entraîne tout naturellement l'association à se concentrer sur la veille normative. Celle-ci est organisée sous différentes approches.

D'une part, les participants récoltent des informations générales sur les normes et leur application auprès d'acteurs institutionnels comme le COFRAC, l'AFNOR ou le MFQ. En majorité ces informations passent par le Service Qualité des Houillères, qui s'est donné les moyens pour mettre en place un réseau dense de partenaires institutionnels. Ces mêmes partenaires institutionnels insistent auprès de grandes entreprises pour la mise en place des normes. Dans un second temps ces grandes entreprises deviennent des prescripteurs pour leurs fournisseurs. Ainsi, elles imposent la mise en oeuvre des normes. Cet effet de cascade doit entraîner le plus grand nombre d'entreprises dans des démarches de certification

Les Houillères du Bassin de Lorraine et quelques entreprises membres de l'EEIC sont informées en priorité des normes et de leurs évolutions. Ainsi, le système d'information permet à toutes les entreprises d'un réseau d'être au courant de ces évolutions et par conséquent d'anticiper leur application si nécessaire. Par ces moyens, plusieurs entreprises ont rapidement pu mettre en place des démarches pour obtenir le certificat ISO 14001, concernant le management environnemental et ceci parmi les premières en France ($50^{ème}$ et $51^{ème}$). Par ailleurs, le réseau permet la remontée d'informations provenant de ces entreprises et des difficultés rencontrées dans l'application de ces mêmes normes.

4.2.2 Echanges de connaissances

Le réseau sert ainsi à l'échange de connaissances sur la thématique traitée. Cette étape passe par une prise de recul par rapport aux réalités rencontrées et des formes de résolutions collectives de problèmes. Ceci ne serait pas imaginable sans que certains transmettent leur savoir-faire.

4.2.2.1 Prendre du recul.

L'espace de connexion que représente un réseau est aussi un formidable lieu de formation sur les thématiques qui sont le propos des échanges : la formation est l'acquisition de connaissances et de compétences.

Cette acquisition commence par la formulation des difficultés rencontrées. Une entreprise qui nomme un cadre responsable de la qualité est obligée de former ce dernier. Des organismes de formation lui offriront sans doute un très bon apport de connaissances théoriques sur le sujet, mais point de formation pratique. Or dans un contexte quotidien, la théorie se révèle souvent insuffisante pour affronter la réalité.

C'est alors qu'entre en scène le réseau, car il permet d'exposer, donc de formuler clairement une problématique, mais aussi de trouver des solutions par la mémoire des autres participants. Concernant les « capabilités machine » nous avons noté : « *C'est quelque chose qu'on a déjà vu l'année dernière !* », « *Tu pourrais aller voir* Untel *qui a mis ça en œuvre dans sa boîte !* ». Le réseau permet aussi de construire une solution commune. Concernant le management environnemental les entreprises avaient un besoin impératif d'un outil de diagnostic, cet outil fut mis au point par le travail commun de trois entreprises. La formulation de la problématique est le premier exercice d'auto-formation, car il nécessite une remise à plat de la réalité. Le cadre doit d'abord lui-même décrire l'événement et son contexte et vérifier s'il s'agit réellement d'une question à traiter en priorité.

Cette réflexion *a priori* permet déjà de dégager, à son niveau, un certain nombre de solutions. Si celles-ci s'imposent comme des évidences, il les appliquera et en notera les résultats. A la réunion suivante, il pourra, s'il le souhaite, exposer cette expérience au groupe dont chacun appréciera l'applicabilité dans sa propre situation.

4.2.2.2 Ecoute et résolution des problèmes

Parfois, il arrive que le cadre responsable ne trouve pas de solution à son problème, dans ce cas celui-ci contactera directement un membre du réseau pour lui soumettre la question. Ainsi M Jeannot à appelé M. Bour au sujet d'une norme ISO sur la courbure des tubes en acier. M. Bour trouva les coordonnées de la norme grâce à l'annuaire des normes édité par l'AFNOR. Si toutefois ce contact direct qui est souvent l'expert du groupe ne peut offrir une réponse satisfaisante, la question sera étudiée en commun, à la façon d'une étude de cas. Nous obtenons donc le schéma de résolution de problème suivant.

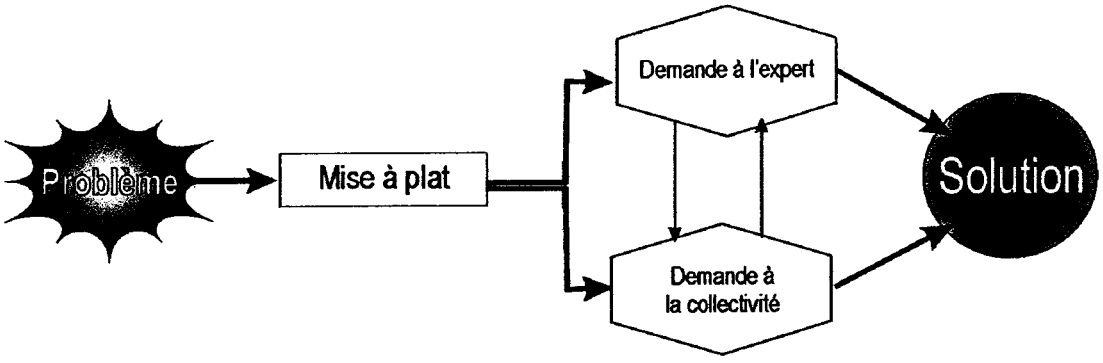


Figure 15 : Processus spécifiques au réseau apparaissant lors de la résolution collective d'un problème

Le porteur de la question a donc une meilleure probabilité de trouver une solution à sa question. Il est « offreur » de problématique et permet aux autres de se former sur une question qui se posera tôt ou tard à eux aussi. Notons la réflexion de Mme A. membre du réseau assurance-qualité concernant les actions correctives dans le secteur de la logistique « *Je me pose aussi la question, comme je ne suis pas encore assez avancé dans ma démarche je n'ai pas encore eu le temps de m'y mettre, mais ça m'intéresse* ». Et enfin, Chaque membre est « offreur » de solutions potentielles. Il y a une réflexion « en parallèle » qui permet d'augmenter le nombre de solutions possibles, donc d'en trouver une, optimale, pour la situation.

Cet apprentissage collectif permet aussi au responsable d'acquérir le comportement

professionnel nécessaire à sa fonction. En effet, en évoluant régulièrement parmi ses confrères, il apprendra aussi les « coups de main » et les expressions propres à sa fonction[158].

La certification à ceci de particulier qu'elle s'intéresse à toute l'entreprise, de la direction au client. D'autre part, elle utilise un jargon bien particulier, qu'il faut intégrer à la fois pour comprendre la norme et pour l'appliquer. Le fait de se retrouver entre professionnels force l'acquisition de ce langage particulier et donc améliore aussi la compréhension globale de cette fonction.

Il en va de même pour les exposés techniques réalisés dans certains réseaux. Ces exposés qui portent sur un point précis, permettent aux participants d'approfondir leurs connaissances dans ce domaine. La difficulté réside dans le choix des sujets qui doivent profiter au maximum de participants. Ainsi le réseau ayant pour thème le management environnemental a organisé une intervention portant sur le rôle des différentes institutions qui sont concernées par ce point (notamment DRIRE, ADEME, Préfecture...)

4.2.2.3 Transmettre des connaissances

Ce mode d'apprentissage a fait apparaître le concept « d'entreprise leader ». Il s'agit d'entreprises qui, étant confrontées prématurément à certains problèmes par leur engagement dans une démarche, se révèlent rapidement les plus aptes à offrir des solutions aux questions que d'autres entreprises risquent de se poser plus tard. Ainsi, les entreprises qui ont obtenu la certification ISO 14001, deviennent des centres de ressources pour d'autres entreprises qui souhaitent aboutir dans cette démarche ou même qui souhaiteraient l'entamer.

[158] Voir à ce sujet : Paturel R. et Barriol N. (1999) Les PME et la qualité : diffuser l'innovation en gestion grâce à une démarche collective, *Revue Française de Gestion*, N°122, Janvier-Février 1999, pp.61-71

L'échange qui naît ainsi, permet à chaque membre de se lancer en connaissance de cause dans une démarche de certification, en sachant à l'avance ce que cela rapporte, mais aussi le prix des efforts à fournir. Cette information essentielle est le propre des réseaux de l'EEIC car les membres s'abstiennent des discours propagandistes des acteurs institutionnels. Les propos sont bâtis autour d'une expérience vécue.

Cette formation se fait le plus souvent dans un cadre peu formel. Les fréquentes visites d'entreprises (environ deux visites par an pour chaque réseau) sont le moment des interrogations et des explications. Contrairement aux formations classiques, ici, les aspects théoriques sont souvent négligés, remplacés par la pratique pure et dure. La présence d'un « expert-animateur » au sein de chaque réseau devrait pourtant permettre cet équilibre entre théorie et pratique. Mais par faute de temps et de moyens réels de formation on ne peut aborder ces questions lors de rencontres classiques.

Ce constat met en relief la nécessité d'organiser des sessions de sensibilisation à l'usage des membres. Il s'agit de quelques demi-journées (six demi-journées en 1997) axées sur le contenu théorique de l'activité des groupes (décryptage d'un référentiel, mise en place d'une démarche...). Dans les années 1991-1993, l'AFNOR participait directement à ces formations. A cette époque deux sessions de sensibilisation avaient lieu tous les ans. Aujourd'hui ce sont les cadres des « entreprises-leader » qui jouent le rôle de formateurs.

L'activité principale de l'EEIC étant décrite, il est intéressant de voir les autres fonctions de l'association. Ou bien, comment les membres des réseaux utilisent l'association pour des questions d'image et de communication institutionnelle ?

4.2.3 Un espace de connexions et d'image.

Si le réseau est un formidable médium pour l'apprentissage mutuel, il n'en est pas moins et avant tout un médium. Des processus systémiques sont à la base d'une

communication réciproque continuelle. Certaines entreprises ont bien compris ce phénomène et l'utilisent. Mais il en ressort aussi une image globale, propre à la structure qui héberge les réseaux. L'EEIC est aussi un fort vecteur d'image et communication institutionnelle pour certaines entreprises. Cela ne concerne pas toutes les entreprises, mais particulièrement la catégorie des entreprises implantées en Moselle-Est par l'effet de réindustrialisation. C'est un rôle peut-être inattendu, mais qui implique des effets intéressants quant à l'enracinement de ces entreprises.

4.2.3.1 La communication Institutionnelle

La communication institutionnelle, ou *Corporate Communication,* consiste à communiquer sur l'entreprise en général et non sur un produit ou une marque. Souvent elle est axée sur un message du type « L'entreprise qui fabrique le produit P est... » suivi d'un adjectif positif comme « belle », « performante », « créative ». Ce type de communication s'est développé au milieu des années 80 dans un contexte de relance économique. Le message était destiné à la population de salariés qui composait l'entité. Les clients étaient ciblés par la communication produit et les fournisseurs oubliés.

Au tournant de la décennie, avec l'arrivée de certains plans sociaux, le message devenait difficile à tenir par rapport aux événements. En effet, comment des entreprises aussi belles et performantes pouvaient-elles licencier leur personnel ? A moins d'être schizophrènes. Il y avait dissonance entre le discours et la réalité. La communication institutionnelle fut donc retournée vers l'environnement externe de l'entreprise en général. C'est alors qu'a été promue, au sein du CJD, vers 1992, la notion d'entreprise citoyenne.

La communication institutionnelle est souvent le fait de grands groupes qui ont des moyens à mettre à disposition pour cela. Les petites entreprises, même si parfois elles en éprouvent le besoin, n'ont souvent pas les moyens de se fabriquer une image.

Dans l'EEIC, cette communication est utilisée particulièrement par les entreprises implantées qui doivent se construire une image par rapport à leur environnement direct. Certaines entreprises sont particulièrement sensibles à ce type de communication. Par nécessité, elles ouvrent régulièrement leurs portes pour démontrer que l'entreprise est intéressante dans sa production, sa façon de faire, qu'elle souhaite s'implanter durablement sur le territoire. Un des axes choisis peut aussi être le respect de l'environnement. Plusieurs réseaux centrés sur ces problématiques rassemblent des entreprises qui se sentent très concernées par ce phénomène.

En effet, un fabricant de batterie qui intègre de l'oxyde de plomb et de l'acide dans son processus de fabrication, se sent obligé de démontrer qu'il ne pollue pas. Ceci est d'autant plus vrai si, lors de l'implantation, il y a eu des polémiques concernant sa présence.

4.2.3.2 De l'image

Le slogan de l'EEIC pourrait être « vif, intelligent et élégant ». Les entreprises qui y participent sont aussi à la recherche d'une telle image.

La vivacité est induite par le nombre de contacts et les progrès rapides que l'on peut faire avec les autres entreprises participantes et aussi le train auquel sont menées certaines opérations. L'intelligence pour une façon originale de trouver des solutions par la communication. Et enfin, l'élégance parce que le cadre des opérations est d'un niveau élevé, généralement.

Les acteurs, pour certains du moins, ont tendance à soigner les détails de leur visite. Elles sont préparées sur des points précis, de façon à renforcer l'image perçue par les partenaires. Le vecteur d'image existe aussi pour des PME de moindre taille. Leur participation régulière aux réseaux, leur engagement dans les actions leur permet de se faire connaître en Moselle-Est, de conquérir l'image d'une PME qui veut aller de l'avant.

Donc tous profitent d'une image interne positive.

Par contre, nous avons pu constater que l'image externe de l'EEIC reste parfois floue et son activité méconnue et ceux malgré des efforts de relation avec la presse importants (Cf. Revue de presse en Références). A l'occasion de rencontres avec un délégué économique d'une ville de Moselle-Est celui-ci m'a répondu « L'EEIC ! C'est une entreprise de conseil en management de la qualité ! » Ce manque de netteté de l'image de l'organisation n'est pas dû à un manque de netteté du fonctionnement en réseau, mais à la multitude d'actions menées au niveau local et cela de façon très diversifiée.

Même dans l'organisation, il est possible constater que la majeure partie des membres actifs qui fonctionnent en réseaux, considèrent que l'EEIC se limite à leur propre réseau. C'est ainsi qu'est né, après deux ans de réflexion, un magazine interne de 4 pages. Ce magazine doit avoir deux fonctions. Une première qui est d'informer les membres de l'association de son activité sur le terrain, afin que chaque membre prenne conscience de l'étendue de l'activité de l'association. Une autre est de concrétiser un lien entre des entreprises qui s'ignorent parce qu'elles agissent dans des réseaux différents, alors qu'elles sont peut-être voisines.

Ce média peut vite se révéler ennuyeux, si, au même titre que les visites d'entreprises, on retrouve trop souvent des articles de même nature avec les mêmes auteurs qui parlent des mêmes entreprises.

4.2.3.3 Publicité et relations publiques

Le dernier impact à aborder est celui de la communication. L'EEIC est vecteur d'image important pour les entreprises. Sur la période comprise entre novembre 1997 et novembre 1998 dix articles sont parus dans le *Républicain Lorrain*, un article dans *La Tribune* et un article dans *Entreprises & Carrières*.

Ces articles touchent les domaines suivant :

- 8 articles (7 dans le RL, 1 dans la Tribune) concernent l'environnement et la gestion collective des déchets,
- 1 article, le service qualité à temps partagé,
- 1 article, le réseau qualité,
- 1 article, le réseau qualité dans la filière automobile,
- 1 article au sujet de l'obtention de la certification ISO 9002 par la Cokerie de Carling citant l'EEIC.

Ceci ne tient pas compte des parutions, dans des journaux d'entreprises, d'articles relatant les actions de l'association. Il n'a pas été possible de prendre en compte ce critère dans cette évaluation. En effet, une vingtaine d'entreprises disposent d'un organe de presse interne. La diffusion de ces journaux est parfois restreinte à un groupe de salariés précis (cadres). L'accès direct à cette information est donc difficile. Pourtant, il faut retenir que les articles de presse nous informent de différents états de fait :

1- Le cheval de bataille de l'association est le développement local, en s'appuyant fortement sur la certification des entreprises aux normes.

2- L'environnement et la gestion des déchets représentent 2/3 des articles parus. Donc sur la période étudiée c'est cet axe qui a été le plus développé par l'association.

3- 9 articles sur 12 font part de résultats obtenus par les entreprises, grâce à l'EEIC. Il s'agit de mettre en valeur l'action réalisée.

4- 3 articles parlent de projets à monter dans les mois qui viennent (nouveaux réseaux, nouveaux services). Ici l'EEIC se positionne comme un offreur de service aux entreprises.

5- 1 article se veut plus insistant sur l'activité d'échange de l'association

Outre la mise en valeur de l'association par des actions de relations publiques, un certain nombre d'entreprises sont régulièrement associées à ce genre de publicité. Il s'agit soit d'entreprises-leader (voir plus haut), soit d'entreprises dont le dirigeant est membre du comité directeur. Par contre certaines entreprises, membres de longue date, ne sont jamais citées dans un quelconque article.

Enfin, deux articles relatent les efforts de l'association dans la presse économique nationale. Cela élargi l'audience classique et surtout doit avoir un impact positif sur l'attractivité de la Moselle-Est pour des entreprises recherchant des secteurs d'implantations nouveaux et intéressants.

Le tableau dressé ici, reste partiellement incomplet. Des contacts permanents et très volatils existent au sein des réseaux. Leur impact direct n'est pas mesurable et il se retrouve, souvent, dans des effets plus massifs comme ceux que nous avons décrit.

4.3 Un processus participatif de recherche de compétitivité

L'outil de communication que représente le réseau, et l'apprentissage qui en résulte, sert de façon secondaire à améliorer la compétitivité des entreprises qui gravitent dans les réseaux. Cette amélioration de la compétitivité passe par la génération d'une vision et la réalisation de progrès permanents. Et ce sont finalement ces progrès qui participent au développement local.

4.3.1 Générer une vision

La génération d'une vision répond à certaines règles précises de management. Les sciences de gestion déterminent la naissance de la vision au niveau du rapport de l'entrepreneur ou du cadre et de son environnement. Ici c'est une fois de plus le groupe qui tient lieu d'environnement social stimulant la génération d'une vision. L-J Filion[159] compartimente les visions en trois catégories. Les visions émergentes, les visions centrales et les visions secondaires. Ces trois catégories sont présentes au sein de l'EEIC et sont le fait d'acteurs différents.

Les visions émergentes s'articulent autour de concepts, d'idées. Ces idées sont souvent le produit de la collision entre des observations faites de ci de là. Elles conduisent peu à peu à la création de produits ou de services nouveaux. On repère ainsi deux sous-groupes. L'un constitué de dirigeants cadres à vision « process » et l'autre constitué de dirigeants propriétaires à vision « produit ».

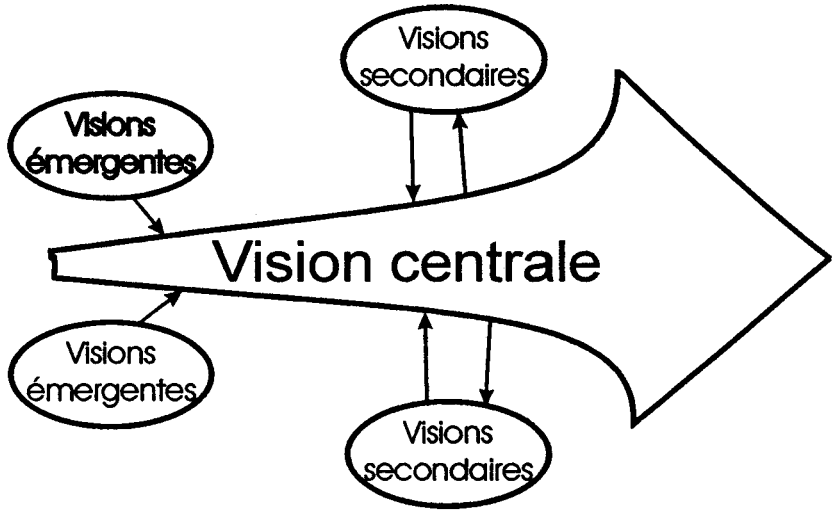


Figure 16 : Schéma des 3 catégories de la vision in « Visions et relations » p.111

Les visions centrales sont plus « palpables » que les visions émergentes, il s'agit de l'application de concepts aux produits et aux procédés. Cette réalisation engendre parfois des changements organisationnels qui peuvent avoir un impact sur d'autres

[159] Maître de chaire (HEC Montréal) venu faire un exposé aux HBL en décembre 1997. Les idées développées ici, sont le fruit de l'exploitation des résultats du travail de recherche et des données décrites dans son ouvrage « *Vision et relations* » paru aux Editions de l'entrepreneur, Montréal, 1991

UNIVERSITÉ S.C.

réseaux de l'association. La vision centrale nécessite encore plus d'interaction entre l'entreprise et son environnement. Le cadre de l'EEIC peut alors se révéler directement insuffisant, l'entrepreneur ne trouvant pas ces partenaires parmi les nombreux autres membres. Celui-ci se tournera, alors, vers d'autres entreprises.

Pour L-J Filion, la réussite tient pour une grande part à cette composante relationnelle de la vision centrale. Il est intéressant de savoir que les échanges entre chefs d'entreprise de l'association portent souvent sur la nature du partenaire, l'extension des réseaux relationnels propres à un secteur industriel donné. Enfin les visions secondaires font évoluer les visions centrales. Elles résultent des critiques répétés de la vision centrale. Ainsi, chaque chef d'entreprise ou cadre dirigeant qui se retrouve parmi ses pairs peut faire évaluer ses propres projets, son entreprise.

Individuellement, il existe chez la majorité des chefs d'entreprises et des cadres participants à l'EEIC une vision forte du développement de la Moselle-Est[160]. Ils savent parfaitement projeter le territoire, avec ses points forts et les contraintes qu'il subit dans un futur proche (5 à 10 ans). Cette vision n'est pas toujours positive chez ceux qui la formulent. Dans un premier temps, on liste surtout des craintes liées au phénomène de réindustrialisation. Celui-ci concerne souvent de près leur entreprise. Dans un second temps, ils signalent dans la plupart des cas qu'ils restent acteurs (et non, agents) dans cette situation a priori difficile. S'ils restent acteurs, même si la difficulté persiste, il y a une forte probabilité que la Moselle-Est s'en sorte car au final elle a aussi des potentialités de développement. Il n'existe pas de vision collective du développement de la Moselle-Est. C'est à dire que chacun élabore un scénario dans son coin, mais ne le partagera qu'avec un faible nombre parmi les autres acteurs.

L'analyse approfondie de l'état du territoire n'est pas la seule fonction des réseaux de l'EEIC. L'accès à des capacités de progression individuelles est une seconde fonction importante.

[160] Voir annexes pp. 332-336

4.3.2 Progresser

Jusqu'à présent, seul l'impact statique de l'association a été évoqué. Il existe aussi un impact « Dynamique » sur les membres. Ceci se lit d'ailleurs dans les résultats de l'enquête effectuée auprès de ceux-ci.

Item : Quels sont pour vous personnellement les apports de l'EEIC ?	Note moyenne[161]	Rang relatif
Cela me permet de progresser	**4,23**	**1**
J'ai plus d'informations	**4,19**	**2**
Il existe une écoute au sein du réseau	**3,96**	**3**
Cela me fixe des benchmarks (repères)	**3,92**	**4**
Cela me permet de prendre du recul	**3,89**	**5**
Cela permet de transmettre ce que je fais	**3,88**	**6**
J'ai plus d'assurance dans mon exercice professionnel	**3,65**	**7**
Une chaleur humaine	**3,65**	**7**
Je m'aperçois que je ne suis pas le seul à avoir des difficultés	**3,32**	**9**

Tableau 22: Les apports de l'EEIC pour les membres de l'association. Source : Enquête finale (Juin-Juillet 1998), *données recueillies par nos soins.*

En analysant ce tableau on remarque que la notion de progrès est prépondérante. L'objectif recherché par les membres n'est pas une situation finale (être certifié) mais une amélioration permanente. Celle-ci se réalise par l'intermédiaire de Benchmarks[162] qui font partie du réseau.

Il existe donc une forte interaction entre les entreprises membres. Celles-ci sont à

[161] La note moyenne résulte de la moyenne des notes attribuées par les personnes ayant répondu. C'est notes se classent de 1 (désaccord avec l'item) à 5 (accord avec l'item) avec une moyenne arithmétique de 3

[162] Benchmark : Point de repère. L'entreprise ayant les meilleurs résultats dans un domaine est appelée le BENCHMARK. Une technique de Benchmarking doit permettre à une entreprise d'obtenir des résultats similaires dans ce domaine. Ce concept rejoint l'idée « d'entreprise leader »

la fois « élèves » tant que leur niveau général n'est pas assez élevé pour parvenir à leur fin (certifications), Puis, petit à petit, elles deviennent « professeurs » sur certains points rendant compte aux autres participants de leur expérience. Cette progression fréquente, n'est pas systématique, certains membres resterons des élèves parce qu'ils ne souhaitent ou ne peuvent pas transmettre leurs acquis.

A la fin de 1998, parmi une cinquantaine d'entreprises agissant dans des réseaux dont l'objet est la certification, une trentaine environ est certifiée, dix-huit aux normes ISO 9000, quatre aux normes ISO 14000, un laboratoire médical est accrédité sur huit, et sept entreprises dans la filière automobile sont passées au travers de référentiels plus pointus (VSA6, QS9000, EAQF).

Certaines entreprises, parmi les « entreprises-leader » ont participé avec succès au prix français de la Qualité, officialisant ainsi une reconnaissance locale, à l'aide d'un trophée national. Ces récompenses individuelles sont partiellement le résultat de travaux de groupes. Le niveau est donc relativement élevé pour des PME locales. L'important est que ces leaders permettent un retour d'expérience pour enrichir ces petites entreprises. Bien évidemment elles n'ont pas les moyens d'appliquer les mêmes principes qu'un groupe mondial, mais l'inspiration a du bon.

Si une grande partie de l'activité de l'association tourne autour des certifications et des accréditations, d'autres activités coexistent dans des réseaux séparés. C'est le cas de l'initiation à l'exportation, d'un réseau positionné sur la formation des hommes et d'un réseau concernant la gestion des déchets. Ces réseaux sont issus des réseaux portant sur la certification.

Le réseau « export » est né d'une logique que l'on retrouvait souvent dans le discours associé à la certification aux normes ISO 9000 au début des années 90. Celui-ci insistait fortement sur le fait que le passage à la certification était aussi un passeport pour l'exportation dans la communauté européenne. Ce groupe qui ne rassemble que des PME

locales a du mal à fonctionner, parce que ces entreprises sont toutes focalisées sur des marchés très proches dans le secteur de la construction métallique, ce qui est à l'origine de tensions récurrentes.

Le réseau rassemblant des organismes de formations est né en partie des besoins des entreprises en formation sur la qualité. L'objectif étant de structurer l'offre de formation vers les entreprises locales. Le projet MCC[163] a permis à chaque organisme de participer à un projet commun, car le marché était important et chaque organisme put mettre en œuvre une partie des programmes. La génération d'une démarche structurée dans le domaine de la formation semble aussi difficile que celui de l'exportation pour les PME et ceci pour les mêmes raisons. En effet, les réseaux rassemblant des entreprises ou des organisations directement concurrentes font émerger des tensions entre les membres. Ces tensions freinent l'implication.

Enfin, un réseau créé en 1998 et concernant la gestion des déchets sur les zones d'activité du district de Faulquemont et de la ville de Longeville-lès-Saint-Avold, est né du réseau de certification au management environnemental pour mutualiser les déchets des entreprises. La contrainte de diminution quantitative et le coût croissant liés aux déchets des entreprises assurent une cohésion des acteurs. Jusqu'à présent, une étude regroupant quinze entreprises[164] démontre que les déchets sont fortement recyclés sur la zone concernée. La démarche actuelle consiste à trouver des solutions à coût moindre pour le ramassage et le retraitement de déchets banals et des Déchets Toxiques en Quantité Dispersée (DTQD). Les contraintes stratégiques n'étant pas du même ordre que dans les deux cas précédents, il existe des possibilités de développement de ce réseau. D'autre part, le Ministère de l'environnement encourage fermement ce genre d'action au travers de l'ADEME. Ainsi, sur cette expérience l'ADEME s'est engagée à hauteur de 50%, les collectivités locales à hauteur de 25% et les entreprises à hauteur de 25%, cette part étant à diviser par quatorze.

[163] Implantation de l'usine MCC-Smart (Groupe Daimler-Chrysler) sur le site de Hambach..
[164] Quinze au départ, quatorze à l'arrivée, une entreprise étant défaillante pour cause de redressement judiciaire.

Mais l'impact ne se limite pas aux actions en réseau thématiques, il engendre aussi un mouvement de développement

4.3.3 Participer au développement local

Le développement local est un cheval de bataille de certains dirigeants locaux. L'association compte une large majorité de dirigeants natifs de Moselle-Est (68,42 % des interrogés). Certaines de ces personnes œuvrent au sein du comité directeur de l'association. Tant les informations échangées sont importantes pour les cadres travaillant dans les réseaux thématiques, tant pour ces dirigeants il est important d'agir pour le développement local. L'EEIC qui est leur association, leur donne cette possibilité.

Les acteurs du développement local sont nombreux en Moselle-Est. L'Etat, la Région, les districts urbains, les villes apportent tous leur contribution à la mutation économique vécue actuellement. A ces acteurs se rajoutent les chambres consulaires, des associations comme ACTIPROMO et enfin CdF et les Houillères du Bassin de Lorraine. Les dirigeants de l'EEIC, même s'ils n'ont pas d'aversion particulière envers ces acteurs, expriment souvent le sentiment d'être sur la touche « *nous, nous sommes des petits. On* [les HBL] *ne demande pas notre avis* » précise M L., membre du comité directeur. Pourtant les dirigeants de PME affirment que ce phénomène les concerne[165]. Ce schéma cognitif joue un rôle primordial dans le degré d'implication dans l'association. Il semble même être l'explication d'un certain nombre de comportements spécifiques. L'EEIC est ainsi un lieu d'expression et d'actions qui rassemble des personnes qui ont une volonté, farouche parfois, de mettre la main à la pâte.

[165] Les personnes membres de l'EEIC estiment en général que la « réindustrialisation » concerne davantage PME que les HBL. Et par conséquent, les PME devraient être mieux impliquées dans la définition des politiques de reconversion cf. annexe p. 332

Cela se traduit par des actions sur les entreprises, mais aussi sur les autres acteurs qui touchent de près ou de loin la réindustrialisation. L'association n'est pas un lobby, mais elle s'efforce au travers de ses actions d'impliquer dans ses projets les acteurs institutionnels de la mutation industrielle. De cela résulte parfois un discours inattendu. Les dirigeants sont tantôt pour la collaboration avec tel acteur, tantôt ils se montrent frileux. C'est le cas notamment du comportement du comité directeur envers la CCI[166]. Une fois les deux organismes se rencontrent pour un projet de collaboration, une autre fois sur ce même projet, les membres du comité directeur ne veulent plus en entendre parler. Ce comportement a été mis en valeur mors de la préparation d'une action concernant le management environnemental sur le pôle industriel de Forbach-Sud. Lors d'une première réunion, cette opération fut appuyée par des commentaires positifs. Deux mois plus tard, les dirigeants qui font parti du comité directeur ont exprimé leur position en proposant de ne pas impliquer l'EEIC dans ce dispositif. En tout état de cause ils démontrent que regroupés au sein de l'EEIC ils pèsent un poids suffisant pour modifier les process tels qu'ils sont parfois définis par des visions technocratiques éloignées de la réalité. Par exemple, lors des discussions préalables sur la création d'un réseau de gestion des déchets, celui-ci devait se limiter au seul district urbain de Faulquemont. Ce sont les membres qui ont imposé la participation de la Ville de Longeville-lès-Saint-Avold.

Une certaine ambiguïté existe entre la volonté d'agir et les réticences à se lancer pleinement dans des actions prédéfinies si celles-ci ne sont pas complètement assimilées. Ce télescopage est révélateur de divers phénomènes liés à l'industrialisation. En général, les efforts d'écoute des besoins réels sont superficiels. Il existe bien des rencontres entre les services de « réindustrialisation » et les entreprises locales, mais elle se limite à la description des besoins techniques, et ne repose pas sur des stratégies plus globales. Il n'y a pas de politique générale partagée entre les entreprises implantée et les HBL. Au cours de notre étude, les acteurs (EEIC, SOFIREM, FIBH...) auraient dû mener un travail pour définir les marchés de sous-traitance que l'on pouvait rapatrier en Moselle-Est. A part quelques rencontres préalables, le projet a stagné.

[166] Chambre de Commerce et d'Industrie

Certains membres considèrent le bureau de l'association comme une un « comité des sages » : « *Nous ne sommes pas là pour mer l'action, nous sommes des sages qui donnent notre aval* » précise M Bier. Avec toute la difficulté d'interprétation que ces propos suppose, on peut faire plusieurs hypothèses quant à l'usage d'une telle expression. Les sages seraient « Ceux qui savent ». Par déduction on peut imaginer que cela signifie que les institutionnels ne sauraient pas. On peut aussi interpréter ce terme à l'aune d'une démarche spirituelle par « ceux qui ont vécu l'expérience ». Enfin, cela peut être interprété comme une préemption du pouvoir par une position du à l'âge ou au statut social.

Enfin, les réponses de ce groupe montrent une vision téléologique de l'action, c'est-à-dire que l'action est strictement centrée sur les problématiques des entreprises et des entrepreneurs de Moselle-Est dans la réindustrialisation. Ce principe n'est pas une limitation en soi tant que des solutions globales peuvent émerger au travers d'une réflexion tenant compte de l'environnement économique et social général et qu'une volonté de réaliser un objectif clairement déterminé existe.

4.3.4 Innover ensemble

Un dernier point cité par les membres de l'association est la volonté d'innovation. Cette volonté se ressent sous deux aspects, l'innovation organisationnelle et l'innovation produit. Ces deux aspects innovant sont à distinguer.

L'innovation organisationnelle est très présente au sein de l'association, elle est le fruit de la recherche de prestations de qualité à moindre coût. C'est cette contrainte qui induit des démarches innovantes. L'innovation organisationnelle initiale est la création de réseaux qui ouvre des possibilités de gains de type économie structurelle et économie de vitesse. L'économie structurelle est présente par le fait que la demande sur certaines prestations est définie à l'avance. Cette connaissance parfaite de la « quantité

demandée » permet de calculer des coûts plus justes. Par exemple, pour le service qualité à temps partagé, le consultant et l'AFPA avaient d'entrée une notion très précise de la quantité d'heures à fournir sur le moyen terme (18 mois). Cela permet donc de calculer un prix plus juste en amont. L'économie de vitesse consiste à réaliser une tâche donnée dans le temps le plus court possible. L'échange, grâce à l'effet d'expérience qu'il induit, permet des gains de temps substantiels grâce à l'apprentissage des prédécesseurs. Par contre, il existe une véritable difficulté pour chiffrer ces gains théoriques. Les grilles d'analyse existantes à ce jour ne permettent pas d'établir le coût de participation à un réseau, de déterminer des coûts de fonctionnement. Malheureusement, l'importance des aspects sociologiques et le changement de comportement des acteurs qu'ils induisent, empêchent tout comparatif fiable entre un fonctionnement classique d'une entreprise et un fonctionnement dit « en réseau ».

L'EEIC a aussi engendré dans certaines entreprises des innovations produits. Suite à une expérience menée par la Région Lorraine concernant l'innovation dans les PME, plusieurs PME de l'EEIC ont lancé des produits nouveaux. En particulier la PME B qui a créé un produit totalement innovant. Cette innovation s'est réalisée en plusieurs étapes. La première phase était un stage de formation ouvert aux chefs d'entreprises, sur dix entreprises participantes, dont huit étaient issues de l'EEIC. De ce stage est sorti l'idée d'un produit nouveau sur le marché du bâtiment.

Ensuite la PME a mis deux années pour développer son produit. C'est dans cette phase que le réseau a joué un rôle de critique, afin d'apporter au produit des modifications nécessaires à une vie commerciale. Ensuite, le dirigeant est parti à la recherche de partenaires divers et variés pour la fabrication du produit nouveau. Là encore les membres de l'EEIC ont apporté leur réseau relationnel pour créer les connexions nécessaires à l'industrialisation du produit. Enfin quand les relations entre la PME B et un pôle de compétence de Moselle-Est se sont compliquées pour des raisons de délais, plusieurs rencontres ont permis de faciliter les relations entre la PME et ce pôle.

Le produit est aujourd'hui sur le point d'être commercialisé à grande échelle. Il a nécessité plusieurs millions de francs d'investissement de la part de la PME B et un cheminement long allant de l'idée au produit. Qu'en serait-il si l'EEIC avait été absente dans cette phase ? L'idée aurait-elle jailli ? La PME aurait-elle abandonné devant la difficulté de trouver des partenaires industriels ? Le pôle de compétence en question aurait-il reconnu ses défaillances ? Il est impossible de donner des réponses péremptoires, toujours est-il que le soutien des membres du réseau a joué un rôle déterminant dans la réalisation de ce produit.

Si l'EEIC contribue à l'innovation dans les entreprises, elle n'apparaît pas comme un véritable réseau d'innovation technologique. L'EEIC n'intègre absolument pas de telles démarches dans sa conception des réseaux d'entreprises. L'objectif de l'association n'est pas d'apporter un soutien à l'innovation technologique ou à l'innovation organisationnelle des entreprises. L'objectif n'est pas non plus de générer un institut capable d'innover pour les entreprises, mais juste de mettre des entreprises en rapport les unes avec les autres. Ensuite, elles sont libres à ce niveau de faire ce qu'elles souhaitent.

Les réseaux d'entreprises de l'EEIC ne répondent pas à des processus technocratiques froids. La dimension humaine y est très importante. Cette part affective se retrouve à tous les niveaux de l'association.

4.3.5 Une dimension humaine de surcroît.

La dimension humaine des processus de communication est très clairement affichée au sein de l'association. Les réunions ont généralement un aspect convivial. Dans un premier temps nous essayerons de décrire cet esprit. Ensuite, nous verrons pourquoi les conflits sont si peu apparents dans l'association. Et nous conclurons ce paragraphe en mettant l'accent sur le fait que les membres peuvent ainsi échapper à une certaine solitude professionnelle.

4.3.5.1 Chaleur humaine

Outre les compétences, les membres mettent aussi l'accent sur l'ambiance bon enfant des réseaux qu'ils fréquentent. « *Les rencontres sont détendues* », « *la convivialité* » sont des expressions qui apparaissent souvent dans leurs réponses au sujet de l'appréciation des réseaux de l'EEIC.

Qu'appréciez-vous en PARTICULIER dans les réseaux de l'EEIC ?	
COMPORTEMENT	COMPETENCES
« La communication entre les membres »	*« La participation des adhérents »*
« La transparence des relations entre participants »	*« Les visites d'entreprises »*
« La transparence »	*« Compétences et diversité des participants »*
« La volonté de faire adhérer les autres membres »	*« La compétence des participants »*
« Echanges, contact avec les autres membres »	*« Les sujets et les thèmes traités »*
« Des rencontres détendues »	*« L'aide apportée »*
« La sincérité du propos »	*« Les échanges » (cités 2 fois)*
« L'humour »	*« Le niveau d'expertise »*
« Ce sont des personnes ouvertes »	*« Entreprises venant de divers domaines d'activité »*
« Nous nous connaissons depuis longtemps et nous cherchons la même chose »	*« Compétence, souci de service »*
« Ce sont des personnes qui croient en ce qu'elles font »	*« La progression dans le travail »*
« La Convivialité » (citée 3 fois)	
« Travailler sans se prendre au sérieux »	
« L'ambiance »	
« Tolérance par rapport aux autres expériences »	

Tableau 23 : Eléments appréciés par les participants aux réseaux. Source : Enquête finale (Juin-Juillet 1998), *données recueillies par nos soins.*

Les instants de relations informelles semblent participer à la création d'une ambiance conviviale dans les différents réseaux. Avant ou après chaque réunion un moment est réservé à la discussion informelle entre les membres. Ce moment permet donc d'échanger sur la dernière machine acquise par entreprise, l'installation d'une nouvelle unité de production dans l'est-mosellan, le dernier restaurant à la mode ou le match de football de la veille. Cela n'a l'air de rien, mais ce moment semble très

important dans la construction des relations inter individuelles. Cette demi-heure permet à chacun de mieux connaître l'autre, ses goûts, ses passions. L'esprit durant cet instant est aussi à la tolérance et l'humour. Il s'agit de mieux se connaître les uns les autres avec ses opinions, ses qualités et ses défauts. Le sens de l'humour et de l'autodérision est fortement recommandé.

La nature du réseau et l'identité des animateurs semblent peu influer sur cette dimension, elle est donc transversale. Il n'y a pas de recommandations dans ce sens émanant d'une partie de l'organisation. Ce comportement semble « naturel ».

4.3.5.2 Peu de conflits.

Au sein des réseaux, il existe très rarement des conflits ouverts. Or, un réseau est un groupe humain, et « par nature », il est normal de trouver des situations conflictuelles. Quelques processus liés à la décision individuelle des membres sont à l'origine de ce faible nombre de conflits.

Au sein du réseau, chaque individu est libre de ses actes. Cette liberté est admise par tous les participants. Rien n'est imposé. Tout commence avant l'adhésion. Une personne qui exerce les fonctions dans une entreprise peut librement venir assister à une réunion du réseau, pour le découvrir. Souvent ce premier contact se fait par l'intermédiaire d'un animateur ou d'un membre du comité directeur. Ensuite, il peut assister à une, deux ou trois réunions. Ainsi, il se forge un jugement propre sur les apports du réseau, vis-à-vis de ses besoins propres. Ainsi monsieur T. de l'entreprise éponyme : « *La première fois, j'avais un peu de mal à suivre... mais ensuite j'ai trouvé cela de plus en plus intéressant, parce qu'on a écouté mes problèmes.* » S'il ne trouve pas de satisfaction ou juge qu'il ne trouve pas de réponse à son besoin, il ne revient plus, et n'adhère pas à l'association.

Cet esprit est aussi présent dans les actions des réseaux de l'EEIC. L'engagement

ne se fait jamais au niveau du réseau, mais au niveau des individus. Ainsi, chacun est libre de s'engager dans une action. Les seuls moments de frictions qui peuvent apparaître se manifestent à l'instant auquel un membre qui ne s'est pas engagé initialement, souhaite prendre le train en marche. Généralement, ce membre est accepté dans le groupe de travail. Les membres d'un réseau peuvent aussi s'engager dans des actions en dehors de leur réseau. Cela se fait quand l'action n'est pas soutenue par l'animateur du réseau. Ces actions se développent alors à l'écart du réseau mais elles peuvent être ramenées au sein du réseau à tout moment. Ceci fait que chaque membre obtient le niveau de satisfaction qu'il souhaite obtenir.

Un autre point de même nature est que les membres cherchent à échapper à la solitude quotidienne.

4.3.5.3 Echapper à la solitude professionnelle.

La personne responsable d'un domaine dans une entreprise est souvent confrontée à la solitude et au doute. Ses capacités personnelles servent souvent à résoudre les problèmes du quotidien. Si l'entreprise en question est d'une taille appréciable, il pourra échanger avec les personnes de son service sur des points particuliers qui sont ardus à résoudre. Dans le cas d'une PME de taille plus modeste, ces échanges internes semblent plus difficiles à mettre en place. Dans ce type d'entreprises les compétences sont portées, en général, par une seule personne.

Pour rompre cette solitude professionnelle, le réseau semble être un outil idéal, car il permet de rencontrer ses pairs et de confronter son vécu à celui des autres[167]. Quand on interroge les participants sur les motivations supposées de leurs pairs, ils répondent en majorité que les autres ont les mêmes motivations qu'eux. Deux approches peuvent expliquer ce résultat élevé.

[167] Cf. annexes p. 343, p. 346

Une première explication serait de considérer qu'il s'agit d'un élément *a priori.* On expliquerait ainsi la présence des membres dans un réseau parce qu'ils ont, avant d'y adhérer des motifs communs. L'empathie présente résulterait de comportements et d'attentes communes. Ces similitudes entre les participants se fonderaient sur un système de valeurs préexistant. Cette optique est réductrice, car il peut aussi s'agir d'un élément *a posteriori.*

L'empathie peut résulter des activités et des rencontres successives qui ont lieu dans les réseaux. Dans ce cas, le réseau intervient directement en modifiant les appréhensions professionnelles par un apport de formation et de pratiques. Cette hypothèse semble plus probable. Les personnes qui agissent dans les réseaux présentent une telle variété d'âges, d'origines scolaires, de parcours professionnels et de statut qu'il est impossible d'en extraire une taxonomie valable. Mais il est difficile de valider cet élément autrement que par l'observation.

Conclusion du chapitre 4

Bien que reposant sur une structure juridique stable sous la forme d'association, les réseaux regroupant des entreprises de l'Est-Mosellan se structurent autour de thématiques qui font l'objet d'échanges. L'organisation des réseaux est construite autour de cette approche fonctionnelle.

Un comité directeur, composé de quatorze personnes au maximum dont une large majorité de dirigeants d'entreprises, semble être un instrument de réflexion stratégique. Ce comité est secondé par un groupe d'animateurs qui conduisent les différents réseaux à deux. Construits au départ autour des problématiques de la qualité et des normes ISO, les réseaux se sont développés par arborescence. La création d'une nouvelle branche apparaît par l'introduction de nouvelles contraintes normatives pour les entreprises ou par la création d'un service spécifique rattaché aux activités d'un réseau thématique.

Ainsi l'association est passée de trois réseaux thématiques en 1991 à neuf réseaux en 1998. Cette croissance rapide s'est faite sous le regard d'un pivot institutionnel puissant, les HBL. Les poids économique et politique de cette entreprise sont primordiaux dans la zone géographique d'action des réseaux. Son action est visible par la mise à disposition de moyens matériels et humains par l'intermédiaire d'un service interne qui tourne son activité petit à petit sur l'extérieur. Cette implication par les moyens ne permet pas d'identifier une appropriation des actions et de la structure. On relève même un certain « flou organisationnel ». Cette ambiguïté n'est pas handicapante quant à la gestion de la structure. Ceci s'explique par la bonne connaissance de la culture de cette grande maison et des relations permanentes (autres qu'à travers EEIC) qui existent en vers une large majorité (76%) des acteurs.

Les réseaux qui peuvent être considérés comme un médium remplissent de multiples fonctions selon le niveau d'analyse. Tout d'abord ils servent d'outil de veille collective. Cette veille économique, stratégique et sur les contraintes normatives est informelle, mais prend vie lors de rencontres formelles. Outre la veille, le réseau apparaît

comme un formidable instrument d'auto-formation. Le fait de devoir exposer ses problèmes à ses pairs, permet d'en faire une mise à plat, puis de demander, le cas échant, la résolution collective. La collectivisation des savoir-faire permet aussi de profiter des effets d'expériences « d'entreprises-leader ».

Certaines entreprises profitent des réseaux pour se forger une image. Il s'agit principalement de filiales de groupes multinationaux qui souhaitent mettre en avant leur savoir-faire et connaître le tissu de PME environnant. Cet effet intérieur, se retrouve aussi à l'extérieur. De nombreux articles de presse relatent cette expérience, soit dans la presse quotidienne régionale, soit dans la presse nationale spécialisée. L'association est donc elle-même un vecteur d'image pour les entreprises qui la composent.

Un réseau est d'abord au service des entreprises. Comme son nom l'indique Euro Espace Initiatives et Compétitivité est un instrument dont la finalité est la recherche d'une meilleure compétitivité. Cette dernière passe tout d'abord par la génération de l'idée de progrès. Cette vision est globale. Elle repose sur l'axe sensible du développement économique de l'Est-Mosellan. Elaborée à partir des informations obtenues par la veille économique, la vision se forme par des rencontres successives.

Une fois cette vision élaborée, chaque entreprise décide des progrès internes qu'elle doit réaliser ou non et comment le collectif peut concourir à celui-ci. Par ailleurs, sur certains projets de véritables actions collectives peuvent émerger. Les résultats obtenus par ce dispositif sont significatifs. De la mise en œuvre standard des normes au début des années 1990, les membres de l'EEIC sont passés à des mises en œuvre rapides de nouvelles normes et même à des opérations inédites.

De fait, apparaissent des innovations soit au niveau organisationnel des réseaux, soit comme produit dans les entreprises. Là encore, le collectif joue un rôle primordial dans la conscientisation et la révélation de la nécessité pour une PME d'innover. Mais il permet aussi de valider les différentes étapes de l'élaboration, de donner des avis sur la

technologie à mettre en œuvre, d'informer sur le droit de la propriété industrielle.

Enfin, tout ceci se déroule dans une ambiance conviviale et détendue. Cette dimension est mise en exergue par les membres. La tolérance aux idées nouvelles est un élément vital. Car, l'évolution collective n'est pas pensable sans une certaine compréhension de démarches hors du commun. La convivialité semble « naturelle » et permet en fait de mieux se connaître les uns les autres, par delà des simples préoccupations professionnelles.

La richesse des éléments mis à jour lors de ce travail d'investigation permet, dans un cinquième chapitre, de conceptualiser tous ces éléments et d'en tirer une approche du management des réseaux.

CHAPITRE 5

Modélisation d'une approche du management des réseaux d'entreprises.

Cette phase de conceptualisation est le pendant théorique des observations révélées au chapitre précédent. Elle reprend les trois axes définis plus haut : La structure qui soutend le réseau et les différentes fonctions et processus qui interviennent dans ce type d'organisation.

La structure est partiellement construite par les acteurs, voilà un premier acte managérial primordial. Le choix de l'organisation et des thèmes qui fondent un réseau sont le résultat d'un management des données provenant de l'environnement. Dans un second temps, une fois le réseau établi, celui-ci doit vivre. Ce fonctionnement repose alors sur l'animation du réseau et la mise en valeur des différences et des similitudes entre acteurs. A ce stade, les processus deviennent autant l'affaire des intervenants immédiats de la transaction que de ceux qui gravitent dans un environnement proche.

Les réseaux d'entreprises sont construits sur une dynamique ininterrompue. Il est difficile de dissocier les différents éléments qui contribuent à une conduite volontariste de ceux qui émergent naturellement. Pourtant, en se reposant sur l'information comme élément de base, il apparaît des dimensions managériales claires.

Pour illustrer à chaque étape nos propos, nous rédigerons un cas synthétique issu de notre observation. Pour des raisons de discrétion, les noms des entreprises sont codés, mais leur activité a été conservée. Ce cas prendra place dans une fenêtre au cœur du paragraphe[168].

5.1 La construction de la structure.

Le réseau a une structure souple qui varie rapidement dans le temps. Cette évolution doit être en rapport permanent avec les contraintes et les demandes provenant de l'environnement du réseau. Le recueil d'information et la concertation sont des clés indispensables à sa construction.

5.1.1 Ecoute et prescriptions : sources du noyau primitif.

Le réseau naît de la conjonction entre des contraintes externes imposées (prescriptions) et une écoute volontariste des entreprises qui évoluent dans un environnement local et/ou sectoriel. Au départ un noyau primitif constitué de quelques entreprises fortement concernées vont constituer la base de la structure.

[168] Nous allons suivre l'évolution de l'entreprise ACALE. Cette société compte 40 salariés. Son activité est la maintenance de systèmes de bandes transporteuses. Elle compte parmi ses clients d'autres PME mais aussi un constructeur automobile (GENERAL VEHICLE), une entreprise sidérurgique (ESTACIER) et une mine de charbon (CARMINE).
D'autres entreprises interviendront dans notre Cas fictif : MEMACT : société d'injection plastique, WATERFLOW : société de construction mécanique, NOUV'ELLE : entreprise de produits cosmétiques, SHADOKS : Société de fabrication de pompes.

5.1.1.1 Prescriptions globales

L'influence de l'Etat sur le tissu industriel était, jusqu'à une période récente, très présente en France. Cela se manifestait, il y a quelques années, au travers de projets industriels lourds comme le TGV, le Minitel ou la production d'électricité d'origine nucléaire, voire au travers de la maîtrise directe de l'industrie par la nationalisation d'entreprises. Cette influence se concrétise par la relation entre les entreprises qui agissent dans le giron de l'Etat et leur fournisseur. Ainsi, il est facile d'imposer certaines normes et des contraintes techniques sur les réalisations de ces fournisseurs.

Longtemps les HBL ont joué ce rôle envers les PME locales qui leur fournissaient du matériel. Ceci vaut particulièrement pour le matériel anti-déflagrant[169] qui doit répondre aux contraintes spécifiques de l'extraction de charbon. L'Etat avait ainsi un pouvoir sur les entreprises en leur imposant certaines normes. Ainsi, les PME étaient encouragées par leurs clients à se mettre à niveau régulièrement.

Aujourd'hui, le désengagement de l'Etat du domaine industriel est apparent. Les contraintes normatives et techniques ont changé de nature. C'est le marché qui les exige. Cette situation est illustrée par le cas symptomatique des normes portant sur les systèmes qualité et environnement. Dans un premier temps, les grandes entreprises ont introduit ces normes à leur niveau, puis, progressivement, elles ont exigé de leurs fournisseurs de premier rang qu'ils les adoptent pour rester référencés. Ces fournisseurs de premier rang exigent à leur tour de leurs propres fournisseurs la mise aux normes du système qualité.

L'Etat n'est pas totalement absent de ce processus. Au travers d'institutions[170], il instille une politique industrielle globale de maintien ou de développement technologique de l'industrie nationale. Par ailleurs, la convergence des réglementations au niveau communautaire fait apparaître de nouveaux acteurs, comme l'EFQM[171]. Les entreprises et en particulier les PME voient donc se multiplier les interlocuteurs sur certains thèmes.

---

[169] Matériel antidéflagrant : Matériel réalisé à base d'alliages métalliques qui ne produit pas d'étincelles par friction. Matériel électrique hautement étanche au niveau des interrupteurs et variateurs...
[170] L'AFNOR, le COFRAC, l'ADEME, les DRIRE.
[171] EFQM : European Foundation for Quality Management

ACALE qui durant longtemps a collaboré avec une entreprise d'extraction minière (CARMINE) a l'habitude de répondre à des normes « produit » inscrites dans les cahiers des charges de ses clients. Mais à la fin des années 1980, lorsqu'elle a diversifié ses débouchés, elle a appris l'existence de normes « systèmes ». Ces normes sont en vigueur, aujourd'hui dans tous les domaines, et de plus en plus largement répandues.
Son client GENERAL VEHICLE demande à ACALE d'être certifiée ISO 9000 dans un délai de 18 mois. M. Behr, le dirigeant de l'entreprise, et M. Lucas, le responsable technique, ont eu l'occasion de participer à une conférence de l'AFNOR organisée par CARMINE (l'entreprise d'extraction) au sujet de cette norme. A cette occasion, ils ont rencontré M. Gabriel directeur technique de l'entreprise MEMACT, une PME de 240 salariés qui oeuvre dans le secteur de l'injection plastique....

Mais les contraintes communes ne suffisent pas à voir apparaître une structure qui se développera en réseau. Une écoute soutenue de la part des institutions est fondamentale.

5.1.1.2 Ecoute des entreprises environnantes.

Le fait qu'un tissu d'entreprises locales perçoive des injonctions ne suffit pas pour qu'un réseau se forme. Une écoute de la part des institutions est indispensable pour connaître la situation et l'évolution des entreprises. Cette étape doit permettre de cibler certaines contraintes particulières auxquelles sont confrontées plusieurs entreprises. La façon dont l'entreprise se conduit vis-à-vis d'une contrainte peut aller de l'ignorance (elle ignore que cette contrainte existe) à une démarche volontariste et préventive (elle anticipe la mise de normes futures).

Dans notre cas, l'entreprise centrale jouait ce rôle d'écoute au départ. Celui-ci était d'ailleurs accentué par des préoccupations légitimes conjointes à la mutation industrielle de l'Est Mosellan. Implanter de nouvelles industries en apportant un soutien financier et administratif permet d'obtenir une information de haute qualité sur les entreprises nouvelles. Ces informations portent évidemment sur l'état financier de l'entreprise, sur des détails techniques et les contraintes rattachés aux projets de cette entreprise. Les éléments recueillis de manières formelle ou informelle sont souvent

recoupés avec des prescriptions citées en amont.

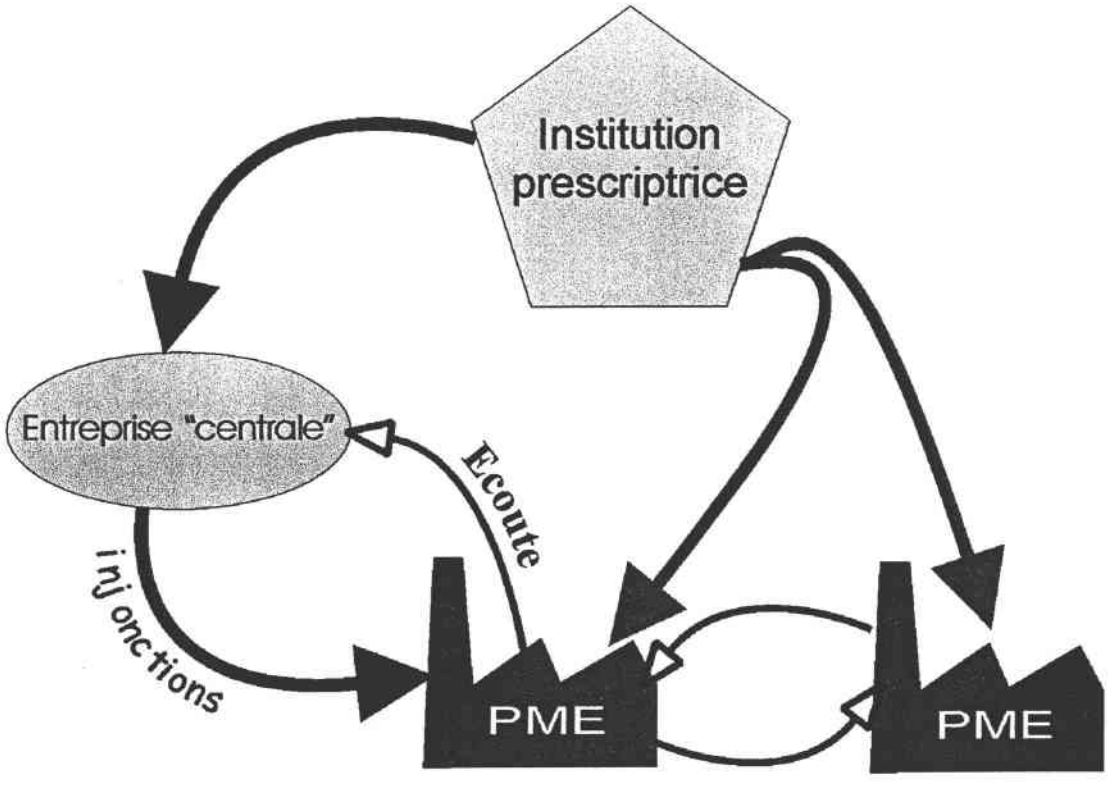


Figure 17 : circulation des injonctions et de l'information recueillie par l'écoute.

Une fois le réseau installé, l'écoute s'accomplit par le biais des membres du réseau et non plus par le biais d'une institution. En s'élargissant le réseau compte parmi ses membres des entreprises qui sont en contact avec des partenaires potentiels futurs qui souhaitent s'installer localement. Lors de ces contacts qui ont pour objectif premier la recherche d'un contrat, ces entreprises récoltent des informations sur le projet en question. Cette information est alors répercutée dans le réseau et recoupée. Les recoupements se font au contact d'informations récoltées par d'autres entreprises ou d'institutions chargées de soutenir l'implantation de ces nouvelles firmes. Dans ce processus d'écoute multiple avec recoupement, l'information peut être affinée, à la fois par les institutionnels et par les entreprises membres d'un réseau.

5.1.1.3 Le noyau primitif.

Un autre élément notable de notre étude transversale est qu'au départ le réseau se constitue à partir d'un noyau primitif. Ce noyau est constitué d'un nombre restreint de partenaires, une demi-douzaine tout au plus. Ce noyau est formé d'individus ayant des fonctions proches et qui proviennent d'entreprises variées.

Le noyau primitif peut se former au cours de certaines actions de formation ou événements amenant ces individus à collaborer. Dans notre cas, ce fut un projet construit autour d'un travail d'innovation (cf. 2.3.2.2). En phase de croissance ou lors des mutations des réseaux, ce même phénomène se produit. Généralement un groupe de 4 ou 5 personnes se retrouve pour un stage de sensibilisation sur une thématique durant quelques jours. Si le thème est intéressant ces personnes qui sont proches sur le territoire garderont un contact (cf. 2.3.1) .

Mais cette création du noyau primitif n'est pas systématique. Certains événements donneront lieu à un noyau primitif, d'autres non. Les critères qui permettent de définir cette différence de résultat restent à identifier. Toujours est-il que l'on peut supposer que si des relations intenses se concrétisent lors d'une séance de formation inter-entreprises, celles-ci accroissent la probabilité d'aboutir à la naissance d'un réseau.

Une fois le noyau primitif constitué, des relations informelles et plus ou moins fréquentes prendront place en dehors de tout cadre institutionnel. Les sujets d'échanges sont alors très variés. Mais une constante persiste, l'échange porte sur le thème qui fonde leur rencontre, donc celui qui était l'objet d'une sensibilisation ou d'un travail commun. Pour progresser, les individus s'échangent des informations techniques, des façons de faire. L'apprentissage mutuel est alors à un stade embryonnaire. Les moyens mis en œuvre pour faire fonctionner le réseau sont basiques, le téléphone et le fax sont seuls nécessaires.

Dans le cas étudié, il est à noter que les personnes prodiguant les travaux en commun restent présentes avec le noyau primitif. Par contre, il n'y a pas de contrainte

directe à l'adhésion d'un individu au noyau primitif. L'adhésion repose sur le volontariat. Cela a pour conséquence, que l'engagement nécessaire pour faire partie du noyau primitif est très important.

...CARMINE (extraction minière) organise régulièrement des séances d'information sur les nouvelles méthodes de gestion de l'entreprise. Des intervenants proposent des journées de travail au tour d'un thème.
Lors d'une de ces journées M. Behr d'ACALE, M. Gabriel de MEMACT et M. Coche de WATERFLOW travaillent sur les stratégies de rationalisation de la production. M. Egel de CARMINE a remarqué cette collaboration et propose aux trois hommes de se rencontrer à nouveau hors du contexte de la journée de travail, pour qu'ils exposent leurs besoins.
Quelques semaines plus tard, MM. Behr, Gabriel, Coche et Egel se retrouvent. La conversation en vient rapidement à la mise ne place d'un système d'assurance qualité. Les trois entreprises sont confrontées au même besoin : être certifié ISO 9000...

Une fois le noyau primitif formé, le réseau va croître et se développer. Ce sont ces mécanismes que nous allons analyser. Le réseau se construit autour d'individus et il amène une facilité de ressources pour les PME. En profitant de ces ressources, elles peuvent être conduites à devenir une entreprise-leader.

5.1.2 L'Adhésion des PME

Un réseau se développe par « agglutination » de nouveaux membres sur le noyau primitif. Ce phénomène a pour fondement l'absence d'une ressource propre dans l'entreprise qui va justifier la recherche de cette ressource. L'adhésion est une affaire personnelle et non une affaire d'entreprise, et l'évolution par rapport au projet de l'entreprise définit sa situation dans le réseau.

5.1.2.1 Le manque de ressources propres.

Les entreprises, et les PME en particulier, ne disposent pas systématiquement des compétences indispensables pour se soumettre aux nouvelles contraintes provenant d'institutions prescriptrices. Cette position déclenche une recherche de cette ressource.

S'agissant d'une ressource immatérielle, l'acquisition peut se faire soit par la formation, soit par le recrutement ou la délégation.

La formation est le transfert de la ressource de l'extérieur vers l'intérieur de l'entreprise via un individu qui va porter la connaissance. L'entreprise acquiert la ressource par l'intermédiaire d'un organisme de formation qui va prodiguer des connaissances théoriques et pratiques. Cette action d'acquisition est courte et par nature incomplète. Le porteur des connaissances nouvelles sera confronté lors de l'application dans son entreprise à des situations inédites. Le coût de l'opération est maîtrisé et se limite à quelques milliers de francs porté par le budget formation de l'entreprise.

Le recrutement est, comme la formation, un transfert de l'extérieur vers l'intérieur, mais celui-ci se réalise via une personne nouvelle ne faisant pas partie de l'entreprise avant le transfert. Ici, le porteur individuel de la connaissance est acquis sur le marché du travail. Les difficultés de cette acquisition sont nombreuses. Tout d'abord l'individu que l'entreprise recrute devra porter la compétence recherchée. Mais il faut aussi que l'adaptation de ces compétences au besoin de l'entreprise se fasse. Outre ce fait des éléments de comportement interviennent. Une telle opération ne peut être imaginée que sur le long terme et son coût est relativement élevé.

...Les rencontres se succèdent. Les 4 membres du noyau primitif du réseau font le point. La certification demande de nouveaux moyens humains. Il faut au moins un responsable assurance qualité dans l'entreprise. Pour ACALE, la solution serait la formation de son responsable technique, pour MEMACT, il faut recruter, et pour WATERFLOW, l'intervention d'une entreprise de conseil reste la meilleure solution.
En comparant, les coûts de chaque opération les entreprises constatent un écart important. Par ailleurs, lors des discussions tenues jusqu'alors ils ont constaté que chaque entreprise pouvait apprendre à l'autre, sur ce domaine. Ils décident que c'est le réseau qui est le meilleur moyen d'acquérir la connaissance...

La délégation prend la forme d'une intervention par une personne extérieure qui porte la compétence et qui intervient dans l'entreprise. L'appel aux conseils figure ce mode d'acquisition de connaissance. Le consultant vient appliquer une méthode dans une

entreprise. Mais le transfert vers les individus de l'entreprise reste faible, si l'action n'est pas accompagnée d'une formation.

	Formation	Recrutement	Conseil
Durée d'acquisition	Courte	Moyenne	Moyenne à longue[172]
Durée d'usage	Longue	Longue	Courte et limitée
Coût	Relativement faible	Elevé	Plutôt élevé
Flexibilité d'utilisation	Moyenne	Faible	Elevée
Adéquation de la connaissance acquise	Moyenne	Elevée	Variable

Tableau 24 : Caractéristiques de l'acquisition de compétences

On retrouve le postulat ainsi de Coase-Williamson sur l'acquisition de ressources et la théorie des coûts de transactions. Le réseau propose une alternative certaine aux formes classiques d'acquisition de connaissances. Mais le coût de la ressource n'explique que très partiellement ce choix. D'autres notions sont à considérer.

5.1.2.2 Une adhésion personnelle et non de la firme.

Il est courant de parler de réseaux d'entreprises. Mais il serait plus judicieux de parler de réseaux de personnes travaillant dans des entreprises. En effet, lors de l'adhésion la dimension personnelle prime sur la dimension de l'organisation d'appartenance.

Comme nous l'avons évoqué plus haut pour la constitution du noyau primitif, le premier contact entre le réseau et une entreprise est un individu qui veut acquérir des connaissances ou participer à un projet. La croissance du réseau se fait à partir du noyau primitif par agglutination de nouveaux individus. Le réseau est une alternative à l'acquisition ordinaire de connaissances. Régulièrement de nouveaux individus y viennent

[172] L'acquisition d'un conseil peut se révéler longue, si un système de subvention doit précéder sont application.

pour voir s'ils ne peuvent pas, par ce biais, acquérir ce dont ils ont besoin. Ce premier contact se fait généralement sur recommandation de quelqu'un qui fréquente déjà le réseau.

Le niveau des dirigeants d'entreprises est particulièrement visé par ce mode de recrutement par contact direct. Mais il faut noter que l'action est indirecte. Les différents animateurs de réseaux ou un vice-président de l'association vont faire une visite préalable sur l'invitation d'un ou plusieurs dirigeants. Cette première prise de contact permet de se découvrir mutuellement. Mais le dirigeant est rarement la personne qui s'occupe du thème sur lequel porte un réseau. Donc, il délègue un ou plusieurs cadres pour participer aux activités régulières du(des) réseau(x). C'est cette personne qui interviendra généralement dans le réseau avec le consentement de son employeur. Mais il ne s'agit que d'une généralité complétée d'exceptions.

Ainsi, par exemple, certaines personnes participent au réseau à titre individuel, sans l'autorisation expresse de leur employeur. Certains réseaux se réunissant en soirée ou matinée du samedi peuvent accueillir des individus dont l'employeur n'est pas membre de l'association. Il s'agit généralement de personnes ayant connu le réseau avant un changement dans leur vie professionnelle. Ainsi, ces personnes gardent un contact et la possibilité d'acquérir des connaissances. Ceci prouve aussi qu'un réseau d'entreprises est avant tout un réseau d'individus.

...Mme Mousse dirige l'entreprise de produits cosmétiques NOUV'ELLE. Cette entreprise souhaite, elle aussi, mettre en place le référentiel ISO 9000. Afin, d'évaluer le niveau de l'entreprise, elle a fait appel aux services de M. Ville, collaborateur de M. Egel à CARMINE.
M. Ville fait son diagnostic qualité. A la fin de la journée, il rencontre Mme Mousse pour lui faire un rapport oral. M. Ville parle alors de l'existence d'un réseau d'entreprises qui travaille sur le thème de la qualité et invite Mme Mousse à la prochaine réunion formelle.
Mme Mousse est accompagnée par Mlle Vague. Cette dernière est une jeune cadre, à peine sortie d'une école d'ingénieur. Après le première réunion Mme Mousse confie le soin à Mlle Vague de venir assister régulièrement à ces réunions, car elle dit ne pas toujours suivre les propos du groupe...

Une fois qu'une entreprise est représentée dans le réseau par ses cadres ou son dirigeant, elle entame un parcours qui peut la mener du statut d'apprenant à celui d'enseignant.

5.1.2.3 Le cheminement vers « l'entreprise leader ».

Quand l'entreprise adhère au réseau et qu'elle est régulièrement représentée, elle profite d'abord de l'expérience de ses consœurs, puis peut devenir elle-même offreuse de connaissances. C'est ce cheminement que nous allons décrire en quatre phases.

Dans les premiers temps, les représentants de l'entreprise sont muets : c'est « la phase d'écoute » et d'observation. Cette phase consiste pour le nouveau venu à observer le fonctionnement du réseau et à laisser les autres exposer leurs avancées et leurs questions. La durée de cette phase est variable selon la personnalité des individus. Il se peut qu'à ce stade le réseau ne convienne pas à l'individu et que malgré plusieurs tentatives il ne s'y sente pas à l'aise. Il quitte alors le réseau après ce moment. Une fois que le fonctionnement du groupe est assimilé, l'individu passe à la phase suivante.

Une phase « d'interrogation » succédera à la première étape. Ce cap est parfois délicat pour certains car il s'agit d'avouer ses faiblesses et poser des questions. Le fait de poser des questions sur certains points est un aveu de non-maîtrise de cette situation. Or, il est culturellement peu admis qu'un cadre ne maîtrise pas une connaissance, surtout s'il est confronté à ses pairs. Ici intervient l'ambiance particulière du réseau qui permet de dépasser ce handicap. En observant qu'il est naturel pour les autres de dévoiler leurs faiblesses, par imitation ils le feront aussi. D'ailleurs les premières questions portent sur des points de détails d'une haute technicité, ensuite seulement, viennent des questions plus basiques et essentielles. La solution à ces questions peut être apportée immédiatement ou ultérieurement selon leur teneur et leur complexité. Des membres d'un réseau peuvent d'ailleurs intervenir à ce niveau.

La phase de « proposition » est celle justement qui consiste à apporter des réponses aux questions d'autres participants. Cette phase est atteinte par les participants qui ont une véritable expérience pratique du thème d'un réseau. Il s'agit alors de mettre cette expérience à disposition de nouveaux membres. Mais cette phase est indépendante de la phase « d'interrogation ». Certains aspects peuvent être maîtrisés et d'autres ignorés. De plus intervient la spécificité de chaque situation. La phase de « proposition » n'est pas uniquement le pendant de la phase « d'interrogation ». Plusieurs membres peuvent faire des propositions d'actions nouvelles. C'est le cas principalement dans des réseaux qui fonctionnent sur des projets collectifs.

Enfin la dernière phase aboutit au statut « d'entreprise-leader ». Seul un nombre restreint d'entreprises arrivent à ce stade. Il s'agit d'une entreprise qui a particulièrement développé un thème traité par un réseau, au-delà de l'application pure et simple de connaissances. Ces entreprises sont des devancières. Il leur arrive de devancer une norme qui est à l'état de version préliminaire et ainsi d'être certifiées rapidement à sa parution[173]. Ces entreprises innovent aussi par la gestion de certains aspects (systèmes de suggestion, équipes autonomes,...) et entraînent ainsi d'autres entreprises dans leur voie. Ainsi, c'est une entreprise très avancée dans la gestion de ses déchets qui a montré à d'autres comment organiser la collecte et le recyclage interne grâce à des bacs colorés (management visuel). Ces entreprises sont aussi celles qui font l'objet de visites fréquentes de la part des membres d'un réseau. On pourrait supposer qu'elles souhaitent garder ces avancées pour elles, mais la culture réseau acquise lors des phases précédentes leur confère une ouverture qui leur permet de communiquer sur ces succès. Le besoin de publicité participe à cette ouverture.

...Au sein du réseau, les individus ne se situent pas au même niveau de connaissance. Mlle Vague (NOUV'ELLE) avoue ne pas connaître grand chose aux normes qualité. M. Lucas (ACALE) se pose plein de questions : « Qu'est-ce qu'une procédure ? Comment se déroule un audit ? Combien coûte une certification ? ». M. Gabriel, quant a lui, a entamé la démarche de mise en œuvre de la norme, il commence à percevoir les tenants et les aboutissants de la certification de l'entreprise. M. Coche (WATERFLOW) attend avec

[173] Ainsi, l'entreprise Delphi Automotive Systems est la troisième entreprise française certifiée BSA 8000 (future norme ISO santé et sécurité), depuis juillet 2000.

impatience l'audit du système qualité de l'entreprise. M. Petrowiak de GENERAL VEHICLE maîtrise parfaitement les normes. Son entreprise fut une des toutes premières à les mettre en œuvre ; il semble être un « leader » dans cette démarche...

Le niveau individuel, même s'il est primordial dans les réseaux, doit être complété par un niveau plus large, celui de la structure générale.

5.1.3 La rencontre des besoins édifie la structure.

En « agglutinant » de nouveaux membres, le réseau prend une taille de plus en plus massive. Cette croissance doit être soutenue par une structure. Mais un réseau est instable, des ramifications nouvelles apparaissent. Et ce sont dans ces branches que sont portés les réseaux informels.

5.1.3.1 Une structure globale ramifiée.

L'arborescence est une donnée notable qui apparaît dans notre observation. Construites à partir d'un tronc commun, des branches nouvelles poussent régulièrement. Ces branches sont à chaque fois associées à un projet distinct et à un mode d'acquisition de la connaissance.

L'apparition d'une nouvelle branche de l'arbre est le signe d'une mutation. Cette mutation se produit par l'introduction dans une branche préexistante d'une nouvelle approche thématique. Deux modes de mutation sont à distinguer : l'introduction d'une thématique nouvelle et l'introduction d'un mode de coordination différent.

En ce qui concerne l'introduction d'un nouveau thème, la mutation se fait à partir d'un stimulus extérieur. L'avènement d'une nouvelle norme est symptomatique de ce phénomène. En 1994, par l'introduction de la norme ISO 14001 centrée sur la certification environnementale, certains membres du réseau certification ISO 9000 se sont lancés dans cette opération. C'est donc un événement extérieur qui a produit la

nouvelle branche.

Par contre certaines mutations sont le résultat d'un stimulus interne qui a pour origine les membres du tronc commun. Ces mutations ont pour source une appréhension différente du mode d'acquisition de la connaissance. Cette situation est typique de la création de réseaux de services. La création du service « qualité à temps partagé » est issue d'une demande de plusieurs membres qui ne souhaitaient plus se contenter d'un apprentissage par échange d'expériences. Seule la réunion de volontés internes peut aboutir à ce type de service. Par ailleurs, pour ce genre de mutation il faut des apports complémentaires. Une réponse interne doit se former par rapport à une demande interne. Les solutions en réseau ont toujours été construites par des membres déjà insérés dans d'autres réseaux.

Une caractéristique commune aux deux types de mutations décrits ci-dessus est l'engagement des membres dans l'action. Un nouveau thème ou un service ne peut apparaître sans l'engagement de plusieurs individus. Par exemple plusieurs tentatives furent nécessaires pour créer un service environnement à temps partagé. Dans les tentatives qui n'ont pas été menées à terme, il manquait toujours l'engagement des parties. Soit la demande apparaissait trop faible (c'est le cas pour le service environnement à temps partagé) ou l'offre absente (à partir de 1998, un groupe d'entreprises aurait souhaité partager leur expérience sur le thème des « 35 heures », mais aucune « entreprise-leader » potentielle ne s'est révélée). Par extension cela signifie qu'il est difficile de forcer la main aux membres en imposant un nouveau thème. Car si l'engagement est absent ce thème ne prendra pas.

Les réseaux sont des structures légères et évolutives, ils peuvent rester au stade informel durant longtemps. Seul des forces internes concomitantes aux moyens les obligent à prendre une enveloppe juridique.

5.1.3.2 Une enveloppe juridique.

Dans de l'EEIC, les réseaux ont précédé la structure juridique de plus de deux années. Celle-ci est une association. D'autres formes sont possibles, de la Société Civile de Moyens (SCM) au Groupement d'Intérêt Economique (GIE). Ces formes sont choisies en fonction de la répartition des investissements et la redistribution des richesses produites.

Dans le cas des réseaux de transfert de connaissance, la richesse est la connaissance produite. Il n'y a donc pas de richesse, traduite financièrement dans le réseau, qu'il faut redistribuer. Par contre au-delà, d'une certaine taille, des investissements communs peuvent être réalisés. Ces investissements concernent le fonctionnement propre des relations ou la gestion d'évènements ponctuels.

L'obtention de la connaissance se produit par un phénomène interne (échange de savoir) et par un phénomène externe (formation-documentation). Pour obtenir les informations, il est possible de constituer un fonds documentaire commun, des bases de données informatisées. L'association a pour objet de répartir le coût de cette information. L'adhésion de membres nouveaux à une structure associative a aussi un aspect rassurant, il rend le réseau apparemment moins informel.

L'enveloppe juridique permet aussi de donner une identité aux réseaux. Les membres peuvent donc communiquer sur cette identité dans des forums professionnels et des salons. Une petite entreprise ne peut pas forcément faire de la communication sur une fonction qui n'est pas son métier de base. Une PME de 20 personnes peut rarement louer un stand dans un salon portant sur la qualité. Le réseau au travers d'une personne morale peut lui donner cet accès en louant un espace pour un groupe d'entreprises.

... Le réseau d'entreprise animé par MM. Egel et Ville prend de l'ampleur. Les participants se voient tous les deuxièmes jeudis de chaque mois. L'achat d'un fonds documentaire accessible aux membres pose problème. En effet, sans forme juridique le réseau ne peut pas honorer une facture. Par ailleurs, les membres ont remarqué que certains nouveaux arrivants étaient déconcertés par le degré informel du réseau.

Pour répondre à ces inconvénients, le réseau crée une association sans but lucratif dénommée ASLODE. Ainsi, certains frais communs pourront être pris en charge...

Avant de passer au management des réseaux, tentons de démontrer qu'il existe une coexistence d'approches par les ressources et par les relations au travers d'un vecteur unique mais vaste : L'information.

5.2 Construction des fonctions et des processus d'échange de connaissances.

Le débat concernant les réseaux interorganisationnels est loin d'être clos. Malgré des dissensions apparentes, les théories de la relation et les théories sur les ressources reposent sur des logiques communes. Ces logiques se révèlent au travers de la circulation de l'information au sein du réseau. Nous verrons comment celle-ci se comporte dans le réseau.

5.2.1 Une logique similaire pour des approches différenciées.

Les notions de ressources et de relation sont indissociables. Les lectures que nous avons développées dans le premier chapitre utilisent distinctement l'une ou l'autre approche. L'analyse de la circulation de l'information nous démontre que ces notions sont inséparables.

5.2.1.1 la commutation comme mécanisme basique.

Les réseaux interorganisationnels naissent d'un choix, celui-ci est interprété différemment selon les théories. Dans la théorie des coûts de transaction il naît d'un

choix qui repose sur une logique de coût. Il figure la variable discriminante. Dans la théorie de l'autonomie, le réseau est choisi car il permet l'autonomie de l'organisation. La variable discriminante est cependant toujours déterminée en fonction de la ressource et non de la relation.

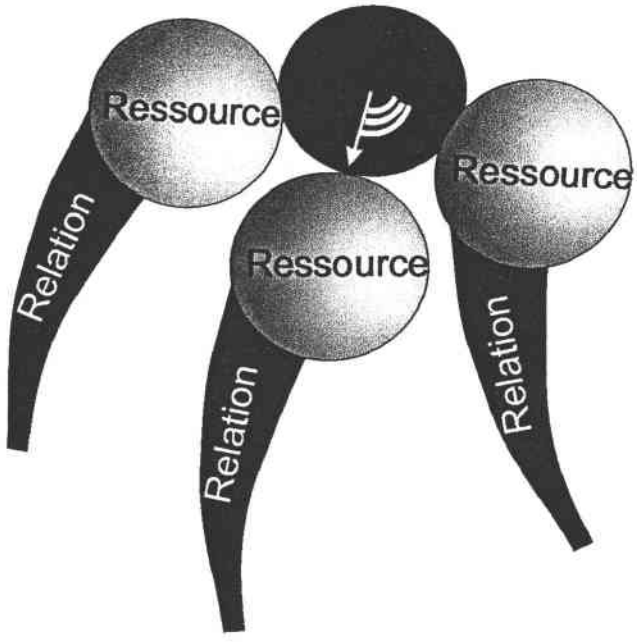


Figure 18 : Modèle dans lequel le choix de la ressource prime sur le choix de la relation.

Pour les théories centrées sur les relations, cette notion de choix semble moins apparente sauf pour Mark Granovetter, pour qui il existe un choix entre la relation institutionnelle et le réseau communautaire. Pourtant, qu'il s'agisse de l'approche de l'école italienne (Brusco, Bagnasco, Triglia...) ou de l'approche proposée par Dahl avec le concept « community power » le choix est sous-jacent, mais se produit à partir de variables discriminantes d'ordre social. On choisit un mode de relation sociale et non en fonction de critères portant sur la ressource.

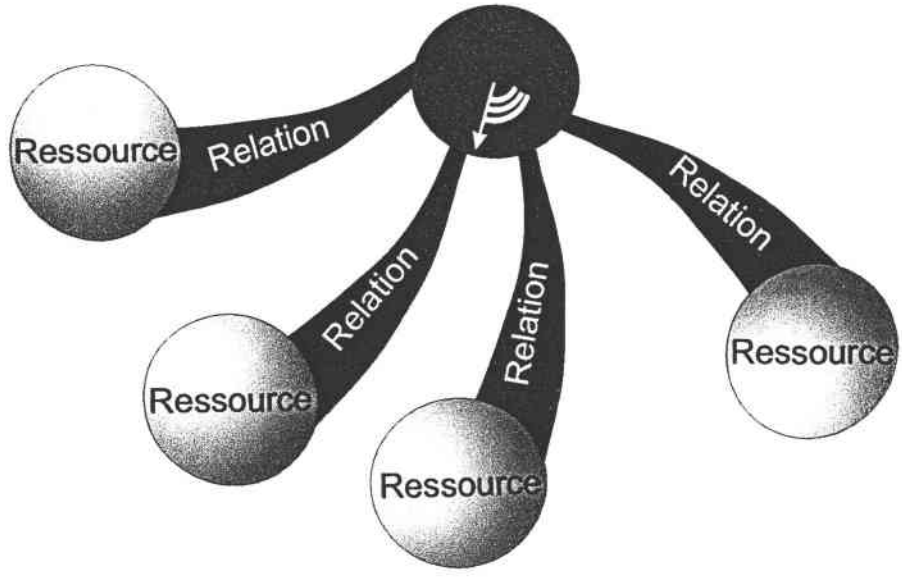


Figure 19 : Modèle dans lequel le choix de la relation prime sur le choix de la ressource.

M. Lucas (ACALE) souhaite savoir comment les données statistiques sont intégrées dans le manuel qualité de l'entreprise. Il se doute que M. Petrowiak connaît la réponse, mais il n'a pas d'affinités particulières avec lui. Par contre, il s'entend bien avec M.Gabriel (MEMACT). Il pose donc, sa question à ce dernier, qui lui répond, mais de façon incomplète...

Aucune de ces approches n'est réfutable, elles coexistent. Il est donc impératif de mettre en commun ces deux logiques.

5.2.1.2 Le soubassement du précurseur informationnel.

Pour circuler, l'information a besoin d'un maillage. Celui-ci repose sur des relations entre individus. Ces relations existent partiellement ou entièrement et sont le média de l'information.

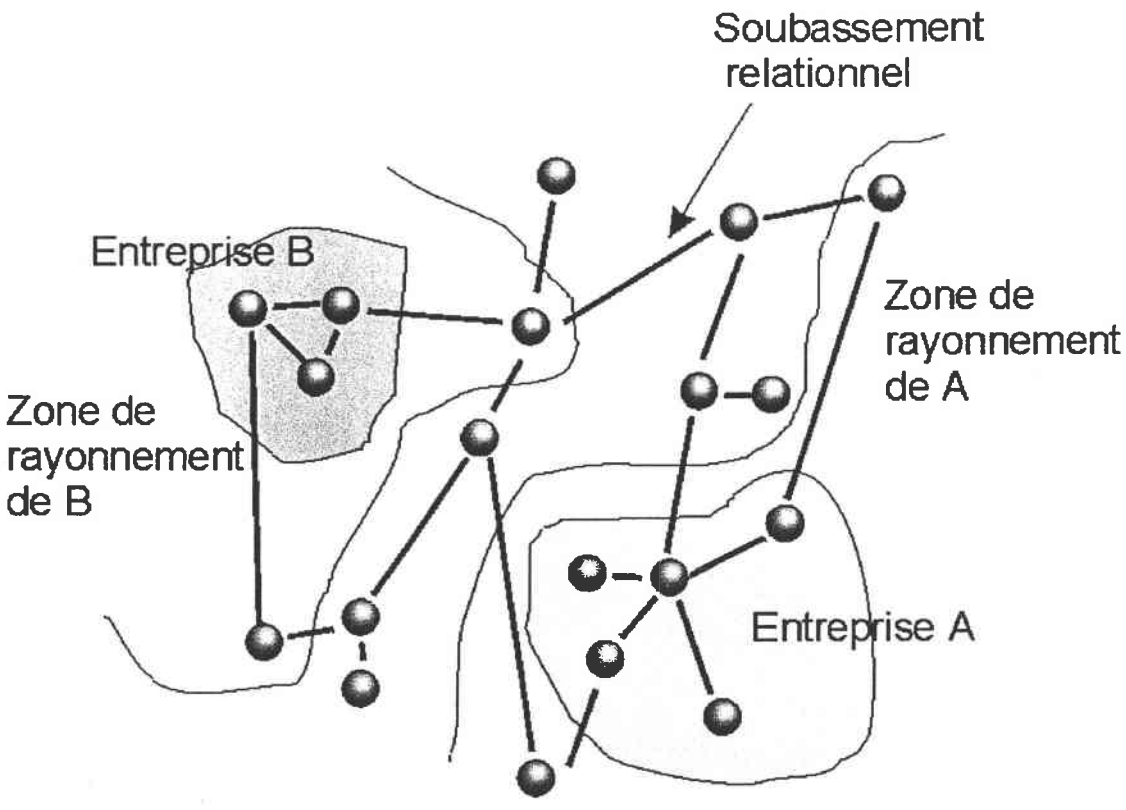


Figure 20 : Schéma du soubassement relationnel qui sert de média au précurseur informationnel

Ce soubassement prend la forme de relations sociales courantes. Elles ont pour origine soit des communautés (tribus), soit un certain milieu qui fréquente les mêmes lieux (milieux innovateurs), soit des relations culturelles (des territoires). Dans le cas de l'EEIC on est en présence à la fois de la notion de territoire, La Moselle-Est, et d'un milieu, les entreprises du noyau primitif avaient un rapport avec les HBL.

Un individu qui fait partie d'une entreprise aura donc des relations. La totalité des individus et de leurs relations d'une organisation est schématisée par un espace qui est la zone de rayonnement de l'organisation.

Mais l'information n'atteint pas à tous les coups le bon correspondant qui pourrait transmettre des informations recherchées sur la ressource. Le maillage nécessite en complément une gestion particulière de l'information.

5.2.1.3 Diffusion du précurseur informationnel.

Une information concernant la ressource est émise par le demandeur. ce signal est le précurseur informationnel. Celui-ci va se propager dans un premier temps vers différents individus qui se situent dans la zone de rayonnement de l'émetteur. Chacun de ces individus constitue un nœud de réseau.

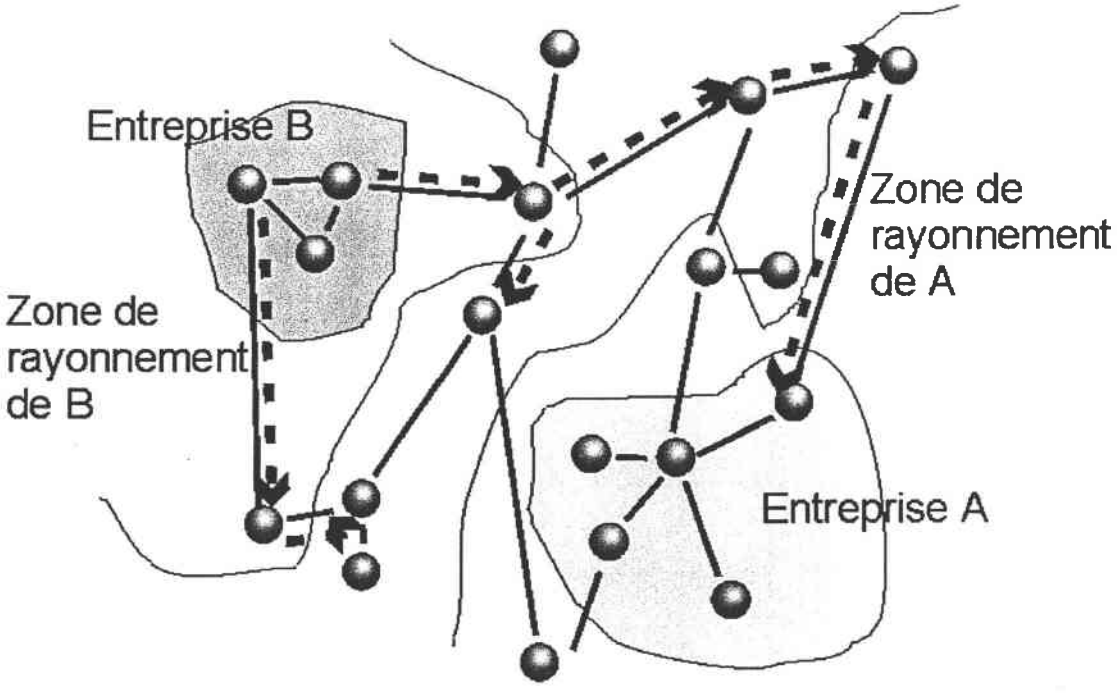


Figure 21 : Diffusion du précurseur informationnel

Cet individu pourra propager l'information dans sa propre zone de rayonnement où non, selon des critères qui lui sont propres et indépendant de l'émetteur initial.

Il s'agit en fait d'une gestion environnementale de l'information, un processus qui consiste à retransmettre toute information pour laquelle l'individu n'a pas de réponse. De proche en proche, si l'information est transmise, elle atteindra un individu qui dispose de la ressource. Alors et alors seulement, un système « relation + ressource » sera construit.

... M. Gabriel dit à M. Lucas :
M.G :« C'est pressé, ton info sur les stats dans le manuel qualité ?»
M.L. : « Si je trouve une réponse dans la semaine, ce serait bien ! »
M.G : « Attends, je vais te trouver ça ! »
M. Gabriel prend son répertoire téléphonique et appelle quelques responsables qualité de sa connaissance. Il appelle aussi M. Egel Responsable qualité de CARMINE et animateur du réseau. M. Egel en parle à M. Ville son collaborateur. Ce dernier sait qu'il a suivi une conférence sur sujet lors du mois de la qualité. L'entreprise SHADOKS qui a exposé ses travaux est située dans la même région, et M. Ville connaît son responsable Qualité.
M. Ville prend contact téléphoniquement et obtient une réponse complète. M. Ville rappelle alors M. Lucas :
M. Ville : « Bonjour, M. Ville à l'appareil, M. Egel m'a informé que vous cherchiez des informations sur l'intégration des statistiques dans le manuel qualité ? »
M. Gabriel : « Oui, c'est un gros problème pour moi »
M. Ville : « J'ai contacté SHADOKS, ils ont une bonne expérience sur ce sujet, leur Responsable qualité est prêt à nous accueillir durant une demi-journée, pour nous montrer leur façon de faire. Dans ce domaine SHADOKS a développé des outils remarquables d'après l'intervention à laquelle j'ai assisté. »
M.G : « L'intervention du mois de la qualité ? »
M.V : « Oui, elle valait le déplacement »
M. G : « Je l'ai ratée, et je le regrette »
M.V : « Ce n'est pas trop tard, Décidons d'une date, pour les rencontrer »
Ainsi M. Gabriel a pris contact avec le responsable qualité de SHADOKS...

Cette approche montre aussi que le réseau est généré par une chaîne d'individus, qui disposent chacun d'un système de décision propre et c'est celui-ci qui entraînera l'avancée du précurseur informationnel dans le réseau.

5.2.2 La communication au cœur du réseau.

Nous venons de définir quelles étaient les voies empruntées par l'information dans la phase embryonnaire du réseau. Voyons maintenant par quel mécanisme l'information est échangée de façon prolongée.

5.2.2.1 Le moteur de la différence.

Dès qu'une branche est constituée, des processus propres vont répondre au transfert de la connaissance d'un membre aux autres. Pour cela une culture commune est indispensable pour amorcer la discussion. Mais cet élément n'est pas suffisant ; Pour que le transfert de connaissance se produise, il faut une différence entre les entreprises.

La culture de base commune porte sur le sujet qui fait l'objet du réseau. Tout d'abord il faut connaître le vocabulaire spécifique du thème. Le participant qui entendra parler pour la première fois « d'audit », « d'actions préventives et correctives », de « remarques » ou de « non-conformités » aura du mal à suivre. Ce langage doit donc être assimilé. Des séances dites « de sensibilisation » sont montées régulièrement pour familiariser ce public avec ce vocabulaire. Par ailleurs, un nouveau venu sera perdu dans un réseau s'il n'en connaît pas les coutumes (les rites). Cette culture comportementale ne se construira qu'au fil des rencontres et des contacts. Chaque réseau thématique va instaurer au fur et à mesure ses propres rituels. Au sein de certains réseaux la réunion est construite sur un ordre du jour prédéfini et respecté strictement, alors que dans d'autres l'objet du travail sera défini au début de la séance en fonction de l'actualité des entreprises. Cette dimension est incontournable ; plus de 40% des membres ayant répondu à notre questionnaire souhaitent un apprentissage sur ce point.

Si une similitude de culture est nécessaire, il faut par ailleurs profiter de la différence des expériences des membres pour faire progresser les membres d'un réseau. Nous avons vu précédemment que les entreprises avaient deux comportements face aux contraintes extérieures. Certaines ont une démarche offensive. Elles se lancent rapidement dans la création d'une solution à cette contrainte. D'autres ont une appréhension défensive. Ces entreprises contraintes développent une réponse minimaliste et traînent pour arriver à leurs fins.

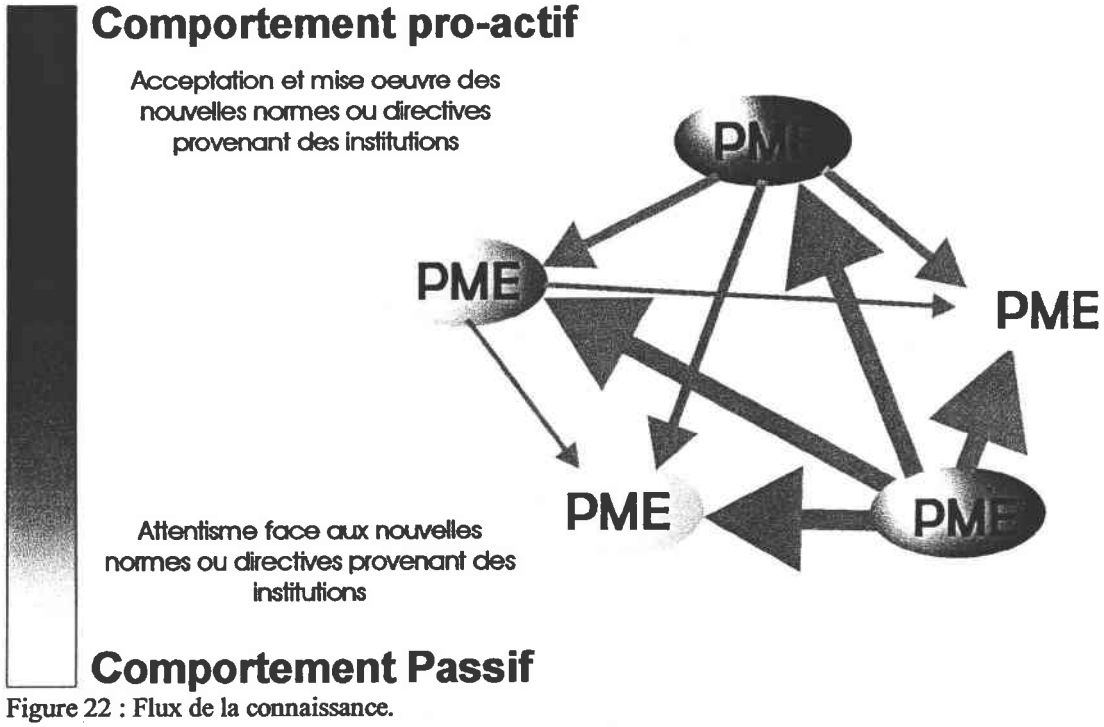


Figure 22 : Flux de la connaissance.

Cette différence de réaction par rapport à une difficulté va, dans un premier temps, engendrer une différence de potentiel entre les entreprises. Celles qui ont une démarche offensive seront plus aptes à répondre à un problème que celles qui ont une démarche défensive. La différence de potentiel acquise est indépendante de la taille ou du secteur de l'entreprise et elle peut porter sur un point très particulier de la contrainte. Cette différence de potentiel intervient dans le transfert de connaissance. Naturellement, les entreprises qui ont un potentiel élevé vont transférer leur connaissance vers les entreprises dont le potentiel est inférieur.

Ce principe qui s'apparente aux vases communicants suit des règles particulières. L'entreprise qui déverse sa connaissance ne la perd pas, mais la perpétue. La connaissance a cette qualité particulière, qu'une fois acquise par une entreprise elle est conservée par l'usage. La communication de l'expérience d'une entreprise vers une autre ne détruit pas celle-ci. Au contraire elle est constructive, car la multiplicité des applications d'une connaissance va l'affiner et l'enrichir. L'entreprise qui transmet, a donc en retour des éléments important qui lui permettent d'accroître son potentiel.

...Le réseau de responsables « assurance qualité » (RAQ) se retrouve régulièrement. Lors d'un tour de table chacun expose ses objectifs pour les mois à venir. M. Ville constate que tous les acteurs n'ont pas le même objectifs. Certains veulent simplement obtenir la certification de leur système d'assurance qualité, d'autres ont l'ambition de développer le management par la qualité dans l'entreprise.

Ce sont les entreprises les plus ambitieuses (SHADOKS, GENERAL VEHICLE) qui sont les plus avancées dans l'application de la certification et du management par la qualité. Ces entreprises participent au réseau pour exposer leurs travaux.

Les autres entreprises recherchent plutôt des conseils au sein du groupe. Mais ces catégories ne sont pas évidentes. En effet, ACALE a développé la traçabilité de ses produits chez ses clients. Dans ce domaine elle excelle. GENERAL VEHICLE demande régulièrement des informations sur cet outil de traçabilité.

Mlle Vague (NOUV'ELLE) enregistre les différentes expériences de ses collègues. Elle apprend beaucoup dans le réseau, sans pourvoir donner beaucoup d'informations en retour...

Dans le temps ce principe illustre une boucle d'auto-renforcement positif. Théoriquement de telles boucles sont indéfinies. En réalité ce processus est fini. Quand un participant a tous les éléments dont il a besoin, le processus s'arrête et le participant quitte le réseau. Mais le réseau se perpétue par l'arrivée constante de nouveaux membres qui enrichissent les autres. Ainsi cette instabilité dont parlait Håkkanson perdure indéfiniment.

5.2.2.2 La recherche du niveau d'entropie du système.

Un principe fondamental apparaît au travers des schémas que nous avons formulé ci dessus. Une organisation dispose pour une ressource donnée de plusieurs relations pour se la procurer. Il se peut qu'un jeu complexe de relations intervienne alors. Dans cette optique, quelle est la conduite des individus dans le choix d'une relation plutôt que d'une autre ?

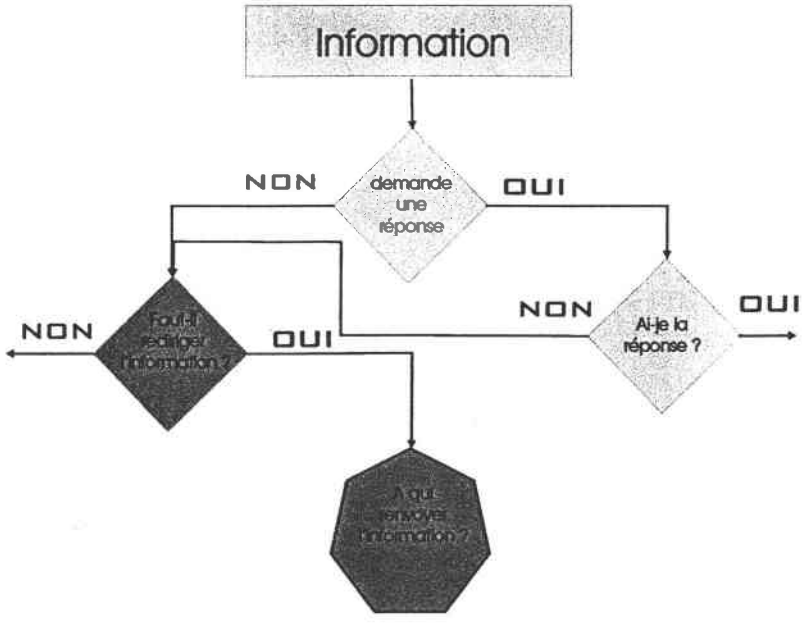


Figure 23 : Processus qui mène à la re-direction de l'information dans le réseau.

En effet, chaque information circulant dans le réseau sera traitée selon un des états suivants : Soit elle engendre une réponse, soit elle est redirigée vers un autre participant, soit l'information est acquise sans réponse, ni renvoi vers d'autres participants.

Ce qui est important, c'est la re-direction de l'information vers d'autres membres du réseau. Comme illustré par le logigramme de la page précédente, deux questions se posent au participant qui reçoit l'information et qui ne peut pas la traiter : « Faut-il rediriger l'information ? » et « vers qui rediriger l'information, pour qu'elle reste efficace ? », en sachant que l'individu reste seul juge dans cette situation.

Sur la première question (faut-il rediriger ?), les qualités de l'information influent considérablement la réponse donnée par le participant. Selon qu'il s'agit d'une demande ou d'une information de veille et selon l'importance que le participant accorde à l'information il la redirigera ou non. Prenons l'exemple d'un responsable qualité « A » qui cherche des informations sur l'enregistrement des données statistiques selon la norme ISO 9000. Il émet sa demande, celle-ci circule dans le réseau. Cette demande arrive chez « B ». Ce dernier re-dirigera l'information si lui-même trouve un intérêt personnel à la question ou bien s'il veut rendre service pour une raison quelconque à « A ». Des critères

plus précis restent à déterminer sur ce point.

Concernant la seconde question (à qui re-diriger ?), c'est la qualité de la relation qui entre en jeu. Le participant peut rediriger l'information vers un ou plusieurs participant. Il agira par sa propre perception de ces relations. C'est donc la supputation d'une réponse ou d'intérêt pour l'information marquée par autrui qui déterminera le correspondant. En sachant que ce choix sera toujours celui qui lui paraît le plus simple. Dans notre exemple, « B » re-dirige l'information vers « C » car il croit savoir que celui-ci utilise fréquemment des statistiques dans sa fonction. Il dirige aussi l'information vers « D » car il sait que celui-ci est intéressé par la question même s'il n'exploite pas ce domaine. L'individu qui redirige une information recherche systématiquement à minimiser l'énergie déployée pour réorienter la ressource qu'il souhaite propager.

Ce sont donc des critères individuels qui participent au processus des réseaux. Mais une similitude construite dans le temps émerge, celle-ci repose sur la recherche d'une utopie collective.

5.2.3 La construction de similitudes.

Du fait de la multiplicité de précurseurs informationnels, de nouvelles relations se tissent. Ce maillage va graduellement faire apparaître des similitudes entre les organisations, celles-ci se fondent soit sur un intérêt commun, soit sur une finalité globale.

5.2.3.1 les critères individuels moteurs de la diffusion du précurseur informationnel.

Nous avons déterminé que l'acteur principal du réseau était l'individu qui devait transmettre le précurseur informationnel. Celui-ci doit avoir certaine capacité pour remplir volontairement son rôle.

L'acteur doit disposer d'une zone de rayonnement qualitativement importante. Il doit posséder un nombre de relations dont la variété est élevée. Cette variété peut reposer sur des critères d'ordre technique (ingénieur mécanicien, technicien en informatique, auditeur qualité...) ou sur des critères d'appartenance à des entreprises (entreprise X, entreprise Y...). Cette forte diversité qualitative influe le critère du nombre de relations. Au sein de l'EEIC nous retrouvons une forte différenciation des types d'entreprises. L'EEIC rassemble des entreprises industrielles, commerciales. Les secteurs représentés sont très variés, cela va de la fabrication de chaudières à l'organisme de formation en passant par la banque et le laboratoire de biologie médicale. Cette diversité se retrouve aussi sur le plan des fonctions assurées par les individus, mais elle moins nette. Comme nous l'avons déjà signalé, L'EEIC rassemble des dirigeants, mais aussi des cadres exerçant de multiples fonctions allant du directeur qualité-environnement sécurité au cadre qui assure toutes les fonctions techniques d'une PME.

L'acteur doit avoir un intérêt personnel à faire circuler l'information : cet intérêt est loin d'être uniquement financier, il peut s'agir d'un service rendu en échange d'un autre service, (A fait circuler les informations de B et réciproquement). Ou alors, la mise en circulation de l'information constitue la base d'une réputation, d'une compétence, monnayable par ailleurs. Il peut aussi exister un intérêt collectif à faire circuler l'information. Cette forme de gestion environnementale de l'information peut avoir pour objet de prévenir d'un danger qui menace le groupe. L'acteur engage ainsi sa responsabilité sociale, il voit un intérêt à faire circuler l'information pour préserver un système qui lui assure son existence.

Mais l'action individuelle a des répercussions sur la formation de groupes qui ont des intérêts identiques.

5.2.3.2 La similitude du centre d'intérêt.

« Qui se ressemble, s'assemble », cet adage populaire pourrait avoir ses sources dans l'approche par similitude d'intérêt. Le fait qu'il existe un même centre d'intérêt

entre plusieurs personnes, les rapproche.

Prenons l'exemple de deux responsables assurance qualité qui œuvrent dans deux entreprises différentes. Même s'il existe des différences notables entre les deux entreprises, ces deux individus ont un même centre d'intérêt : L'assurance qualité et les normes qui régissent la mise en place de celle-ci dans les entreprises. Ils vont donc devoir rechercher les mêmes informations pour effectuer leur mission. Ceci constitue une base pour être attentif aux précurseurs informationnels réciproques.

Une fois que les précurseurs informationnels ont atteint leur cible, les deux individus vont tisser une relation. Celle-ci leur permettra non seulement d'échanger la ressource qui sera l'initiateur d'un système « ressource + relation ». Elle sera aussi la base de futurs précurseurs informationnels qui engendreront peut-être d'autres échanges, sans que ceux-ci passent par le chemin initial.

Le lien se renforce alors comme décrit dans l'approche de l'I.M.P . Mais la similitude de centre d'intérêt peut être remplacée par la recherche d'une finalité globale.

5.2.3.3 La finalité globale, la recherche d'une utopie[174].

Les acteurs peuvent aussi construire leur réseau sur la recherche d'une finalité globale dans laquelle ils s'intègrent comme un élément. La notion « d'utopie » se retrouve chez certains auteurs qui ont publié des travaux sur les réseaux (Sabel et Piore[175] ; Levesque). Elle est à la fois un monde idyllique et un univers ou l'intégration de l'être humain comme acteur est une base nécessaire au développement d'une communauté.

Il s'agit du principe que Joël De Rosnay[176] a défini comme la subsomption : C'est à la faculté de savoir s'inscrire dans « un plus grand que soi » pour en tirer avantage et

[174] Idéal politique et social d'après « L'île Utopia » de Thomas More (XVI^{ème} siècle)
[175] Op. Cit
[176] *In* « L'homme symbiotique, » De Rosnay J. , Seuil (1995) pp. 186-189

donner du sens à son existence. Les organisations qui ont pour objectif de contrôler des ressources (territoires, ressources naturelles, moyens de production, fortunes) sous-tendent un système d'information hiérarchisé verticalement. La finalité de l'individu est contrainte dans la finalité de l'organisation.

Dans les organisations qui ont pour rôle de produire et échanger l'information en leur sein, ce comportement est différent. Chaque individu définit son objectif en terme de savoir qu'il souhaiterait acquérir, mais il doit rester dans les limites de ce qui est utile à la communauté. La prise de conscience que les finalités de la communauté sont différentes de ses propres intérêts immédiats est nécessaire. Il y a donc coexistence entre deux finalités : celle de l'individu et celle de la communauté à laquelle il participe. Les finalités de la communauté priment sur les finalités individuelles. En effet, les finalités individuelles perdent toute validité si les attentes de la communauté ne sont pas remplies. Ceci est un fondement qui va activer la gestion environnementale de l'information.

Il découle de cette approche que les ordres qui permettent la cohésion et la cohérence de l'action ne viennent pas seulement « d'en haut » (hiérarchie). Ils proviennent de la responsabilité de chaque individu qui fait partie du groupe. Ce principe enterre toute velléité de management des réseaux.

5.3 Le management des réseaux d'entreprises.

« Un réseau se manage-t-il ? » Cette question peut avoir une tonalité incongrue suite au paragraphe précédent. Ici, il ne faut pas entendre cette question sous la forme d'un seul acteur qui administre le réseau, mais plutôt comme le réseau qui se gère de lui-même.

5.3.1 Manager la structure.

Les réseaux disposent d'une structure, c'est à ce niveau que le management est le plus lisible. Mais le réseau est souvent un espace de liberté, donc ces pouvoirs

indispensables ne recouvrent pas la maîtrise de la circulation de l'information.

5.3.1.1 Une structure apparemment hiérarchisée.

Nous avons vu que la structure juridique est apparue bien après les réseaux. Ce décalage temporel est induit par les moyens vitaux qui, au départ, sont très faibles et qui ensuite, se développent. Le management est très lisible à ce niveau. Il consiste en l'acquisition et l'allocation de ressources propres.

Les moyens propres sont financés par les cotisations des participants et d'éventuelles subventions. Les cotisations prélevées, ici au prorata de la taille de l'entreprise, sont utilisées pour le fonctionnement ordinaire de l'association. Les principales acquisitions sont des moyens informatiques qui permettent d'administrer la structure (comptabilité simplifiée, rédaction de comptes-rendus...). Par ailleurs ces moyens servent aussi pour gérer des bases de données documentaires pour certains réseaux. Les opérations collectives exceptionnelles sont financées au coup par coup par les membres qui y sont impliqués.

La communication institutionnelle est un autre acte managérial apparent. Celui-ci a pour origine le comité directeur qui cautionne des opérations de relation publique. L'image de la structure est ainsi maîtrisée. Il en va de même pour la participation de l'association à certains salons professionnels ou colloques internationaux. Ainsi, pour les participants les frais de communication sont divisés, mais ils apparaissent sous la bannière de l'association et non leur propre bannière.

Le poids de l'entreprise pivot est sensible sur le management de la structure. Son ingérence est plus que notable dans les opérations de communication. De ce fait il peut résulter une confusion de l'image entre l'association et l'entreprise pivot.

Cette image externe de structure identifiable dénote avec une organisation interne plus complexe. Malgré une hiérarchie apparente forte, les relations internes de pouvoirs

sont plutôt faibles. Chaque niveau garde une grande autonomie d'action.

5.3.1.2 Un pouvoir limité.

L'activité des réseaux est peu influencée par le comité directeur. Mais l'animateur y a une forte responsabilité et un certain pouvoir. Il remplit les fonctions d'organisateur et de médiateur, même si pour certaines décisions son poids est équivalent à celui des autres membres.

L'animateur est un organisateur. Il est en charge de l'organisation de toutes les réunions formelles du réseau. Il lui faut trouver des salles ou des entreprises d'accueil. Il doit préparer le sujet de discussion proposé lors de cette réunion. Il doit s'assurer de la présence des membres qui forment le réseau. Il rédige aussi les comptes-rendus des réunions. Pour les animateurs cette charge d'organisation est une grosse consommatrice de temps.

L'animateur est un médiateur. Il met en contact les membres de son réseau en fonction de leurs demandes. Il lui arrive aussi de mettre en contact un membre du réseau avec une personne extérieure au réseau. Cette fonction de médiateur reste cachée, elle s'effectue par des contacts inter-personnels en dehors des réunions formelles. Par la médiation, son influence sur les membres est grande, car en la renforçant, il renforce sa position dans le réseau.

L'animateur a peu de pouvoir sur les sujets de l'échange entre les membres. Le sujet des échanges a pour origine les entreprises qui sont confrontées à des contraintes spécifiques. L'animateur demande donc quel sujet les membres souhaitent traiter lors d'une prochaine rencontre formelle. Souvent, il demande à chaque participant quelle est son attente. Une liste est dressée recensant toutes les demandes. Celle-ci est alors proposée à la collectivité des membres du réseau qui exprime ses choix. L'animateur procède alors à un arbitrage *in fine*.

Si le comité directeur gère les moyens de la structure et l'animateur organise les aspects formels, les membres ont un espace de liberté nouveau dont il faut inventer les règles.

5.3.1.3 Des degrés de libertés nouveaux.

Une large partie des initiatives a pour origine les membres des réseaux. Une grande part du pouvoir est donc entre leurs mains. Ce degré de liberté est déconcertant pour les nouveaux membres. Mais il est rapidement compris et intégré.

La dimension informelle forte laisse un espace d'action et de communication à chaque membre. Un nombre élevé de relations informelles se produit entre ces personnes. Le contenu de ces relations, lui, est basé sur l'entraide sur des questions précises, mais aussi l'évolution des entreprises, le jugement de la conduite stratégique de celles-ci. Cette dimension cachée du réseau permet aussi la migration des outils. Certaines entreprises en avance sur certains domaines conseillent et assistent d'autres entreprises à l'aide de leurs outils. Cette relation entre cadres se produit parfois sans en informer l'instance de direction de l'association. Elle permet un gain certain pour les personnes qui profitent de ces outils. En contrepartie, le cadre « donateur » va améliorer ces propres outils en les confrontant à d'autres réalités.

Ce désordre constructif a des limites. Certaines situations doivent être arbitrées. Il n'existe pas de conflit frontal entre les membres, car la relation est rompue auparavant. Mais, des frictions restent possibles surtout en cas d'intérêts divergents. Un arbitre extérieur connaissant les protagonistes intervient alors. Il essaie de comprendre les situations particulières et de désamorcer le conflit potentiel. Pour sortir de la situation critique, il propose alors aux différents protagonistes de progresser sur le point d'achoppement d'une façon différente. Par exemple, si un individu veut traiter un sujet et que les autres membres du réseau ne le souhaitent pas, cet individu se verra proposer une formation adéquate.

Ces situations sont plus fréquentes dès qu'apparaît un enjeu financier. Pour certains réseaux d'activités l'enjeu semble permanent. Alors des conventions propres au réseau thématique sont conçues et mises en œuvre. Cet élément permet d'avoir un acte écrit qui définit les limites d'actions. Chacun doit les respecter. En cas d'abus, le membre sera invité à s'expliquer devant les autres, en comité restreint.

Le réseau, comme nous l'avons vu, ne se limite pas à sa structure. Le point principal est la relation entre entreprises. Celle-ci apparaît par une différence de potentiel. Le transfert de savoir ne va pas de soi. Il faut le mettre en mouvement : L'animer.

5.3.2 Animer la différence de potentiel.

Nous avons établi que la différence de potentiel est le principal moteur des réseaux. Le démarrage du transfert doit être initié. L'animation joue un rôle fondamental. Il faut repérer la différence de potentiel, la maintenir et savoir changer de niveau au moment opportun.

5.3.2.1 Repérer la différence de potentiel.

Pour constater la différence de potentiel, il faut pénétrer dans les entreprises et analyser leurs pratiques sur le thème du réseau. Cette investigation se fait à différents moments. Au moment de l'engagement dans le réseau, au cours de la mise en œuvre des connaissances acquises et en cas d'avancées notables.

Quand une entreprise souhaite s'insérer dans un réseau, elle contacte généralement le comité directeur ou un animateur. Une personne experte se charge alors d'une première visite. Cette rencontre a pour but de dénouer les contraintes auxquelles l'entreprise doit faire face et ses attentes du réseau. Un tour de l'entreprise est fait en quelques heures pour repérer le processus général et les particularités liées à son activité. Dans tous les cas, ces informations superficielles sont retransmises oralement à l'animateur du réseau thématique visé.

Dans le temps, cette information superficielle sera complétée. Tout d'abord l'intervention dans le réseau d'un membre de l'entreprise affinera cette première perception. Ensuite, l'animateur pourra inspecter l'entreprise au travers d'un audit blanc[177]. Cette intervention donnera une évaluation formelle des avancées de l'entreprise. Des points critiques peuvent être révélés par ces audits. Le résultat de l'audit reste la propriété de l'entreprise, il n'est pas révélé aux autres membres du réseau. Il ressort de ce travail des directions à suivre ainsi que des contacts à prendre individuellement avec d'autres membres du réseau.

Les visites d'entreprises régulières organisées par les membres participent au repérage de la différence de potentiel. D'une façon immédiate, les membres peuvent constater les différences entre cette entreprise et la leur. Ils peuvent aussi discuter immédiatement sur la solution utilisée et les conséquences de celle-ci. Le transfert peut se réaliser à posteriori de façon informelle. Les entreprises qui font des avancées notables (entreprises leader) sont visitées fréquemment. La différence de potentiel est élevée par rapport à la moyenne des autres membres.

Le constat de la différence de potentiel n'est qu'une première étape. Celle-ci étant nécessaire à la vie du réseau, le manager doit savoir la maintenir dans la durée.

5.3.2.2 Maintenir la différence de potentiel.

Le rôle de l'animateur consiste principalement à jouer sur les ressorts de la différence de potentiel des membres. L'expérience vécue par les membres est sa matière première. Il doit donc s'informer en permanence de l'avancement de la mise du projet. Un tour de table à chaque réunion formelle fait souvent l'affaire. Cet état des lieux est alors utilisé pour coordonner le transfert d'information d'un membre vers le groupe. Ce transfert se fait à l'aide d'exposés sur un point précis (Etudes de cas). Cette description

[177] Audit d'après la norme autour de laquelle le réseau est construit ou référentiel interne développé par le réseau.

génère des interrogations, voire des réprobations de la part des autres participants. Il y a là, un enrichissement mutuel fondamental. Même si les cas d'entreprises sont nombreux, ils restent limités. Ceci réduit rapidement la différence de potentiel dans un groupe fermé. L'animateur doit donc trouver d'autres moyens pour que la différence de potentiel soit permanente.

Une autre façon de maintenir cette différence de potentiel est de l'accentuer en mettant en avant les « entreprises-leader ». Cette logique de fuite en avant permet de maintenir un écart significatif entre les entreprises phares qui sont présentes dans les réseaux pour transmettre des connaissances et les autres qui fréquentent le réseau pour acquérir des connaissances. Ce mode de maintien de la différence de potentiel présente cependant certains inconvénients. Le progrès des « entreprises-leaders » n'est pas infini. En effet, celui-ci se limite aux seuls progrès des connaissances utiles à l'entreprise. Par ailleurs, un décalage trop important entre « l'entreprise-leader » et les suivantes peut conduire à un décrochage des autres entreprises, celles-ci ne voyant pas à quoi pourrait leur servir les connaissances de « l'entreprise-leader ».

Outre l'obtention d'une différence de potentiel en tirant le réseau par le haut, on peut la maintenir par le bas. En introduisant continuellement des nouveaux arrivants inexpérimentés, les animateurs maintiennent la différence nécessaire au fonctionnement de l'échange. On peut remarquer[178] que la croissance des réseaux est très importante (+ 97% d'adhérents en plus en 18 mois). Ainsi, les nouveaux membres se révèlent être les moteurs du réseau en demandant de nouvelles informations. Les introductions de nouveaux membres sont aussi riches en apport d'information à partir d'un point de vue qui s'écarte de la norme établie jusqu'alors dans le groupe, mais, avec le temps, la proportion de nouveaux acteurs par réseau est limitée. Cette limite naturelle conduit le réseau vers l'épuisement ou la régénération. Ces mutations sont des phénomènes majeurs qui permettent la survie du réseau, tout en assurant son évolution.

[178] Voir annexe p. 287

M. Ville remarque que chaque responsable « Assurance Qualité » présent dans le réseau, fait des progrès. Ces progrès réduisent les interactions au sein du réseau. « On a de moins en moins de choses à se dire » constate aussi M. Lucas. Cette situation changea avec l'arrivée de deux nouveaux membres : Mme Blanc de la Société UNIFORME (blanchisserie industrielle) et M. Husson de l'entreprise T.P.T.C.5transport de marchandises)
Ces néophytes ont amené de nouvelles questions au réseau. Les domaines concernés que sont l*industrie textile et le transport de marchandise permettent de diversifier les analyses. Les spécificités de ces entreprises Interviennent aussi. L'entreprise UNIFORME a une production très variée et produit sur des délais très courts d'une semaine maximum. Pour T.P.T.C. se sont les questions liées au stockage qui sont cruciales.

5.3.2.3 Muter pour dépasser la différence de potentiel.

Rappelons-nous de la phrase de Håkan Håkansson[179] « *A network is never stable or in balance, but is changing in all kind of ways* ». Nous avons déterminé plus haut que cette instabilité provenait de différences entre les entreprises membres d'un réseau. Donc, si la différence de potentiel s'épuise, le réseau devient stable, il risque alors de disparaître. Ceci vaut parfaitement pour les réseaux thématiques qui sont le sujet de notre étude. Un thème peut s'épuiser, soit parce que les entreprises membres en ont fait le tour et ont obtenu le résultat souhaité (maintien de la différence de potentiel par le développement des connaissances), soit parce que le thème a un intérêt limité et que le réservoir d'entreprises intéressées s'est tari (maintien de la différence de potentiel par de nouveaux entrants). La fin du réseau n'est pas inéluctable ; il va se transformer, muter, pour aborder le thème par d'autres moyens.

Le premier type de mutation est le changement du niveau de l'action. Ce type de mutation survient dans des conditions particulières. Tout d'abord on constate que le thème qui est l'objet du réseau n'est pas épuisé. C'est à dire que les entreprises qui composent le réseau n'ont pas atteint un niveau de connaissances satisfaisant pour la plupart d'entre-elles. Par ailleurs, les flux d'informations entre entreprises sont plutôt faibles. Dans ce cas les réseaux d'échange d'informations se muent en réseau de services.

[179] Op. Cit. au chapitre 1

Quand la différence s'estompe, la mutation porte sur le changement de thème, par exemple de la certification qualité vers l'environnement. Ce type de mutation est à la croisée des chemins entre une demande interne au réseau d'évoluer pour se maintenir et une possibilité externe (nouveau domaine) que les entreprises présentes souhaitent explorer.

M. Ville informe le réseau qu'une nouvelle norme internationale sur le management environnemental va paraître. GENERAL VEHICLE, T.P.T.C., et NOUV'ELLE sont directement concernées par cette question. Elles décident de former un groupe de travail indépendant du réseau « Qualité »... Ceci forme le noyau primitif d'un nouveau réseau...

Il faut noter qu'il existe au départ un fond commun qui est celui d'une approche normative du management. Mais que l'extension des réseaux suite à des mutations successives amène à des thématiques non normatives comme la gestion des déchets industriels banals ou la gestion de trésorerie.

5.3.3. Un management concertatif et décentralisé.

Maintenant que nous avons posé les clés du management des réseaux. Il nous reste à évoquer le style de direction des réseaux et quelques particularités attenantes au management de structures réticulaires. L'essentiel réside dans des actions qui demandent concertation et décentralisation.

5.3.3.1 Le pouvoir par la connaissance et l'action

Dans le réseau, le pouvoir s'acquiert, comme dans toute structure, par la position par rapport au reste du groupe. A coté des positions institutionnelles (animateurs, comité directeur), il existe des positions fonctionnelles qui sont régies par l'action et la connaissance acquise (« entreprises-leaders »). Cette pluralité des sources de pouvoir a un fondement commun : l'expérience et la connaissance. La nature de cette connaissance

et de l'expérience est différente selon la position soit institutionnelle ou fonctionnelle.

Le pouvoir institutionnel est représenté par des individus qui ont plutôt une connaissance théorique des thèmes qu'ils soutiennent. Bien que celle-ci soit agrémentée d'une vision pratique, elle reste généralement livresque. Ce mode de connaissance apporte une vision générale qui permet de placer un réseau dans un contexte plus général. Le niveau de réflexion apporté permet de situer l'enjeu pour les entreprises et donc pour le réseau.

Par contre, pour le pouvoir fonctionnel, il s'agit d'une connaissance de la pratique, avec une acquisition par un processus essai-erreur. Ce mode d'acquisition de connaissances est fondé sur la réalité quotidienne de l'entreprise. Le traitement des problèmes se fait avec une vision à plus court terme. Mais ce type de connaissances est à la base de nombreux échanges dans les réseaux.

Il existe donc une complémentarité affirmée et une répartition des pouvoirs selon le niveau de traitement de la connaissance. Le management est donc concertatif.

5.3.3.2 Manager des interactions.

La première hypothèse que nous avions posée était que le management des réseaux se focalisait sur la gestion de ressources disponibles entre plusieurs partenaires. Mais au fur et à mesure que nous avons avancé dans notre travail, des concepts bien plus élaborés sont apparus.

Les ressources des réseaux que nous avons étudiés ne sont pas statiques et définies. En même temps que les interactions ont lieu au sein du réseau, les ressources se modifient et évoluent. Dans ce cas, il est quasiment impossible de gérer ces ressources dans l'optique d'une allocation optimale. En effet on se heurte au mur de la complexité. Une ressource échangée se modifie de façon indéterminée et imprévisible, par conséquent l'allocation *ex ante* d'une ressource est impossible. Il est impossible de les

manager de cette façon.

L'essence même du réseau est l'interactivité entre les membres qui le compose. Si le manager peut intervenir, c'est sur la qualité de cette interactivité. Il lui faut manager les interactions et la communication. Pour ce faire, il doit en permanence être à l'écoute de tous les membres d'un réseau. Si nécessaire, il peut connecter plusieurs membres autour d'une thématique. Ceux-ci feront alors un travail individuel d'acquisition des connaissances pour servir leur entreprise, mais inévitablement ils serviront aussi les autres.

Le manager de réseau ne doit surtout pas freiner les processus de communication entre membres. Même s'il a une connaissance livresque qui peut amener une réponse immédiatement utilisable, il doit avant tout demander aux membres d'intervenir pour augmenter les interactions dans le réseau. Le management est donc le plus décentralisé possible, avec une autorité faible.

Conclusion de chapitre 5

Contrairement à ce que laissent supposer la plupart des travaux sur les réseaux d'entreprises, ces derniers ne sont pas uniquement la subsistance d'un mode d'organisation artisanal ancien. Les réseaux peuvent émaner de territoires qui ne sont pas prédisposés à leur apparition. Du noyau primitif au développement par mutation, les réseaux suivent une évolution. Cette progression repose sur des mécanismes liés à la diffusion de l'information au sein d'un groupe et c'est là principalement que le management des réseaux intervient.

A l'origine des réseaux il y a une excitation extérieure. Celle-ci peut avoir pour origine le marché (clients, donneurs d'ordres, fournisseurs, concurrents...), la politique économique (orientation technologique, économique, fiscale...) ou de politique institutionnelle (politique de développement, risque environnemental, ...). Fréquemment ces trois axes sont entremêlés. Une décision de politique institutionnelle au niveau européen aura un impact sur la politique économique des nations et sur le marché. Dans un premier temps, ces excitations externes vont se traduire en termes d'injonctions plus ou moins claires vers les entreprises. Plusieurs entreprises recevront des injonctions identiques dans un laps de temps relativement court.

Pour nous conduire à une forme primaire de réseau, l'injonction envers les entreprises doit être accompagnée d'un événement permettant formation d'une relation initiale. Généralement, un groupe restreint à une poignée d'individus va alors initier le réseau. Les séminaires de sensibilisation interentreprises conviennent parfaitement à cette situation. Ce noyau primitif va se développer par agglutination de nouveaux participants. Ceci est d'autant plus facile que la nature même des PME les empêchent de disposer des ressources nécessaires en terme de compétences pour répondre à l'injonction initiale. Nous avons essayé de contrôler les préceptes édictés par les théories existantes. Or, nous pouvons constater que les ressources informationnelles n'ont pas un comportement identique aux ressources matérielles. L'acquisition de telles ressources se fait à la fois par le marché (sous forme de formation, conseil ou recrutement) et en interne par un apprentissage propre à la firme.

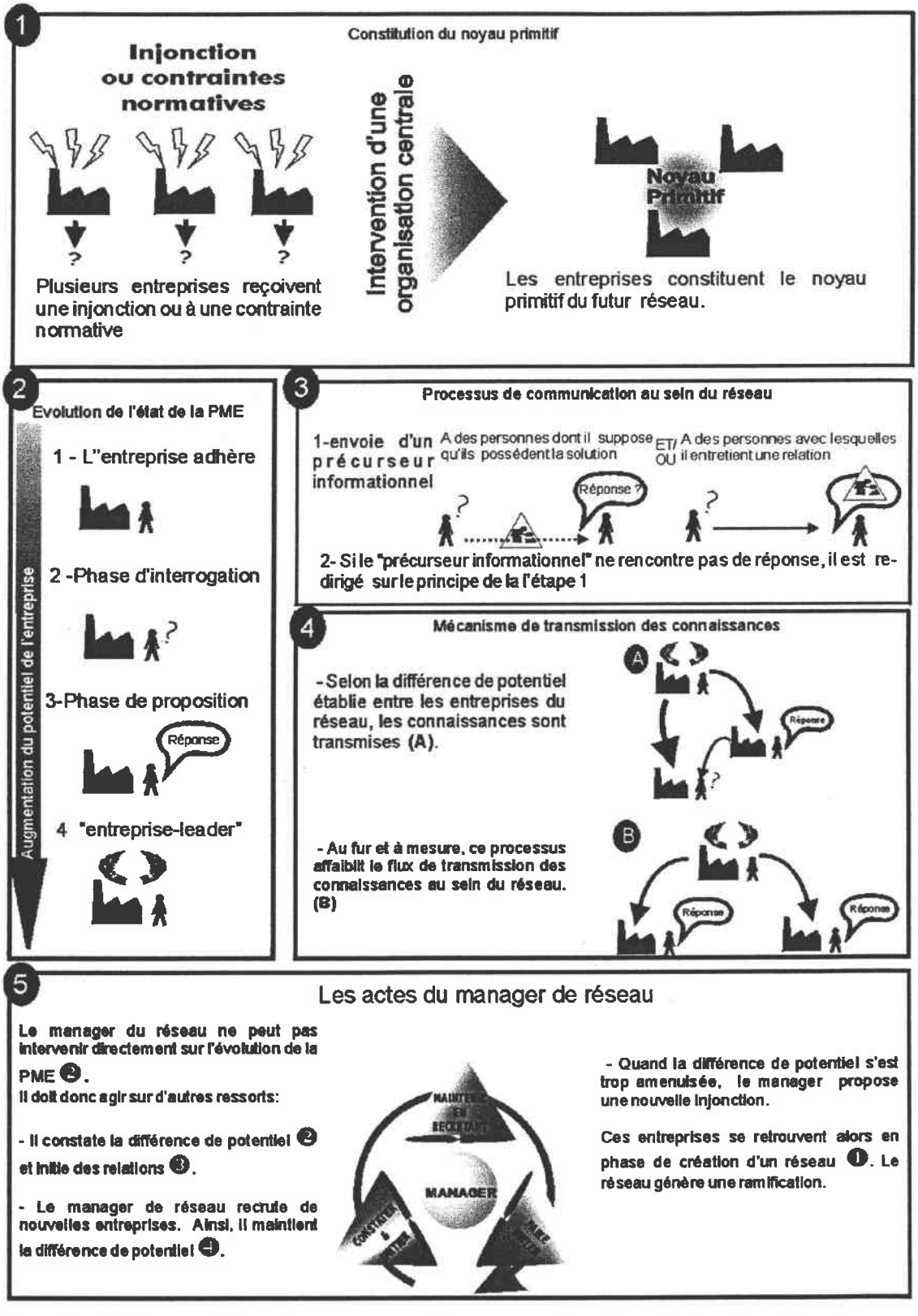

1
Constitution du noyau primitif
Injonction ou contraintes normatives
Plusieurs entreprises reçoivent une injonction ou à une contrainte normative
Intervention d'une organisation centrale
Noyau Primitif
Les entreprises constituent le noyau primitif du futur réseau.
2
Evolution de l'état de la PME
Augmentation du potentiel de l'entreprise
1 - L"entreprise adhère
2 -Phase d'interrogation
3-Phase de proposition
Réponse
4 "entreprise-leader"
3
Processus de communication au sein du réseau
1-envoie d'un précurseur informationnel
A des personnes dont il suppose qu'ils possèdent la solution
ET/OU
A des personnes avec lesquelles il entretient une relation
Réponse ?
2- Si le "précurseur informationnel" ne rencontre pas de réponse, il est re-dirigé sur le principe de la l'étape 1
4
Mécanisme de transmission des connaissances
- Selon la différence de potentiel établie entre les entreprises du réseau, les connaissances sont transmises (A).
A
Réponse
- Au fur et à mesure, ce processus affaiblit le flux de transmission des connaissances au sein du réseau. (B)
B
Réponse
Réponse
5
Les actes du manager de réseau
Le manager du réseau ne peut pas intervenir directement sur l'évolution de la PME ❷.
Il doit donc agir sur d'autres ressorts:
- Il constate la différence de potentiel ❷ et initie des relations ❸.
- Le manager de réseau recrute de nouvelles entreprises. Ainsi, il maintient la différence de potentiel ❹.
MANAGER
- Quand la différence de potentiel s'est trop amenuisée, le manager propose une nouvelle injonction.
Ces entreprises se retrouvent alors en phase de création d'un réseau ❶. Le réseau génère une ramification.

Figure 24 : Schéma synthétique du management des processus d'un réseau d'entreprises thématique.

Le système relationnel établi dans le réseau se construit à partir d'une adhésion personnelle. Il est plus logique de parler en phase de démarrage d'un réseau de personnes

travaillant pour des entreprises que de réseaux d'entreprises. Dans la grande majorité des cas, l'individu qui adhère au noyau primitif est le dirigeant lui-même. Mais dans le temps cette situation se transforme et ce sont les personnes qui peuvent faire le plus pertinemment usage de l'information échangée qui vont participer au réseau.

Mais le réseau est une entité extrêmement instable, les entreprises ne restent pas définitivement dans une position établie. Elles évoluent au fur et mesure de leur acquisition de connaissances jusqu'au stade « d'entreprise-leader ». C'est en exprimant des besoins qu'elles adhèrent au réseau, mais petit à petit elles apporteront aussi de nouvelles solutions déduites de leur expérience.

La structure du réseau va se construire à partir des différences qui existent entre les entreprises. Un flux d'information s'installe. Celui-ci circule des entreprises qui ont un comportement proactif vis-à-vis de l'injonction initiale vers les entreprises qui sont plus attentistes en terme d'action. En effet, les entreprises proactives auront tendance à développer plus rapidement des connaissances sur un sujet. La confrontation au sujet d'échange du réseau va permettre de mettre en place des solutions parfois inédites, voire des innovations. Les entreprise attentistes, même si elles peuvent être fortement contraintes par l'injonction initiale, ne vont pas développer de nouvelles solutions. Elles vont simplement adapter les innovations proposées par les entreprises proactives. C'est ce mécanisme qui régit la structure du réseau.

Le réseau peut rester informel, mais les activités d'échange et surtout de sensibilisation demandent la présence d'une enveloppe juridique. Celle-ci n'est présente que sous des formes légères, souvent associatives. Pour faire circuler l'information, un lien doit déjà exister entre les entreprises. Ce lien permet la communication de précurseurs qui seront à l'origine de l'adhésion au réseau. Les précurseurs informationnels sont multiples dans les réseaux, il en apparaît et disparaît tous les jours. Dans le réseau l'information circule de telle façon qu'il y a un niveau d'entropie minimal recherché. Le réseau s'économise.

Reste à régler la question du management d'une entité aussi souple, dont le

pouvoir semble disséminé et l'efficience reposer sur la bonne volonté des participants. Le management des réseaux se concentre sur la gestion des flux d'informations dans un milieu instable. Il doit donc veiller à valider au minimum la qualité de l'information, mais surtout tenir compte de la circulation des informations. Nous avons vu plus haut que la circulation de l'information n'est pas maîtrisable en soi car elle est assujettie à un mécanisme de vases communicant. L'intervention doit donc se produire à un autre niveau, celui de la potentialité. Les actes de management doivent viser le maintien d'une potentialité de circulation d'information de quantité régulière et de qualité stable.

Pour cela le manager peut recruter de nouvelles PME pour accroître la dynamique déjà installée dans le réseau. Ce recrutement peut se faire par l'intermédiaire d'autres participants, mais il sera toujours validé par le manager de réseau, mais c'est l'entreprise adhérente qui décide *in fine* de son adhésion au réseau. Le maintien en soi de la dynamique est important. A ce niveau il faut jouer simultanément sur les apports des entreprises proactives et les questionnements des entreprises plus attentistes. Enfin, certains thèmes peuvent s'épuiser, le réseau avec l'aide de son manager pourra suggérer un autre thème pour se renouveler. Ce nouveau thème entraînera lui-même l'adhésion de nouvelles entreprises.

Le réseau est un puits d'information et de connaissances, c'est à la fois sa raison d'exister et son mode de fonctionnement.

CONCLUSION

Gérer l'instabilité.

Les réseaux d'entreprises sont de plus en plus prisés dans le cadre d'opérations de développement territorial. Lors d'un colloque national organisé par la DATAR[180] en 1999, Messieurs Courlet et Saget estimaient à environ « *150* » le nombre de réseaux « *existants, émergeants ou à émerger* » dans les régions françaises sous la seule forme des systèmes locaux de production. Il ne suffit pas de vouloir créer des réseaux d'entreprises, encore faut-il savoir de quelle manière ils fonctionnent et sur quels ressorts intervenir pour qu'ils soient efficients et pérennes.

L'objectif de notre travail de recherche était de mettre au jour les processus internes et les éléments du management des réseaux d'entreprises. Cette étude visait

[180] *Les systèmes productifs locaux : des modes spécifiques de développement économique territorial en France* ; Actes du colloque SPL de la DATAR p.11 ; 21/6/1999 ; Toulouse-Labège

aussi à apporter des éléments théoriques et méthodologiques pour compléter l'abord des structures interorganisationnelles.

Les apports de différentes disciplines ont permis une lecture critique des avancées actuelles sur le thème des réseaux d'entreprises. Les éléments que nous avons retenus se focalisent principalement sur l'aspect de la stratégie de participation. Or, cette dimension à elle seule, ne peut expliquer les processus et les comportements internes d'un réseau. Notre travail montre qu'il existe au cœur des réseaux des mécanismes basés sur l'échange de connaissances. Ceux-ci résultent de la mise en contact de potentiels différents qui déclenchent un processus de communication et de transfert.

Pour conclure, nous rappellerons le but de notre recherche et les résultats obtenus. Ensuite, une discussion sur ces résultats aura pour objectif de mettre en valeur les points sensibles de ce travail. Enfin nous terminerons par un bilan des apports et les développements souhaitables dans le prolongement de cette étude.

C.1 Rappel des intentions de recherche

Avant de rappeler clairement quels étaient les buts de notre recherche, il faut revenir sur les spécificités des réseaux d'entreprises. Après avoir défini ce qu'est un réseau d'entreprises, nous en établirons les caractéristiques notables.

C.1.1 Quelques caractéristiques des réseaux d'entreprises

Les réseaux d'entreprises ont des formes très diverses allant du district industriel à l'hypo-groupe. Nous retiendrons quelques traits communs. Le réseau d'entreprises est une collectivité d'organisations en interrelation. Cette relation prend la forme d'actions dont le niveau peut être différent.

Il y a tout d'abord la ***coordination***. Ce niveau d'action consiste à ***co-ordonner*** ; à mettre de l'ordre ensemble. A ce palier, les entreprises d'un même réseau ne s'échangent que des informations sur leur situation et leur lecture de l'environnement

pour arriver à une action concertée. Nous pouvons illustrer la coordination par l'exemple de plusieurs entreprises qui travaillent sur la réalisation d'un même projet et qui doivent apporter en temps et en heure leur contribution individuelle.

Un degré supérieur d'action collective est la ***collaboration***. Cela consiste à travailler ensemble. A ce stade, les entreprises sont amenées à travailler ensemble et donc à s'échanger des produits qui intègrent un processus de fabrication plus important. La réalisation d'un avion de transport de passagers nécessite la collaboration de plusieurs constructeurs européens au sein d'Airbus. La collaboration nécessite aussi une coordination.

Enfin, le degré ultime d'action collective est la ***coopération***. Cela revient à ***Co-opérer*** ; opérer ensemble. Ici, non seulement le travail est commun, mais la conception de l'objectif et la répartition du travail est décidée collectivement.

Les réseaux d'entreprises sont donc des entités au sein desquelles se produisent à différents niveaux des actions collectives. C'est le management de ces entités et donc celui des actions qui nous intéresse. Pour cela nous avons orienté notre recherche sur les processus et leur conceptualisation.

C.1.2 L'orientation de la recherche

Les apports des sciences économiques et sociales sur le thème des réseaux d'entreprises sont riches. Le succès intrigant des formes de collaboration ouvertes a attiré depuis fort longtemps tout l'intérêt des chercheurs.

Les orientations proposées vont dans deux directions. Tout d'abord l'approche purement économique nous fait comprendre que les réseaux sont la résultante d'une optimisation des coûts de production dans une économie de variété. Nous pourrions donc supposer que le management des réseaux se restreint à la recherche d'un optimum calculé pour différentes entreprises. Malheureusement, cette optique se révèle insuffisante à la lumière de l'approche proposée par des sociologues. En effet, ceux-ci suggèrent que la dimension sociale explique grandement le succès des réseaux

d'entreprises. Donc, si l'on suivait le point de vue des sociologues, le management des réseaux d'entreprises se résumerait à la gestion de liens interpersonnels dans une même communauté.

Or les réseaux d'entreprises comprennent à la fois une dimension économique et une dimension sociologique. Il est donc difficile de décrire le management des réseaux d'entreprises à partir d'un seul axe d'analyse. Par ailleurs, les réseaux ne sont pas des entités hiérarchisées comme une entreprise classique ; la source du management n'est pas le fait d'un pouvoir accordé par la position dans la structure.

Il faut tout de même se focaliser sur la structure des réseaux d'entreprises. Tout réseau, même le plus informel dispose d'une structure. Cette notion de structure n'est qu'une traduction organisationnelle des relations existantes. Elle nous permet de donner une réelle consistance au regroupement d'entreprises qui par nature est invisible.

Dans cette structure les individus vont occuper à un moment défini, une position très précise. Cette position résulte des rôles qu'exercent les individus entre eux (donneur-offreur, informateur-informé,...). Mais le réseau dans son entier va aussi remplir une ou plusieurs fonctions pour les individus et les entreprises. Cette étape nous apprend que le réseau est polymorphe. Le réseau n'assure pas qu'une seule fonction mais une multitude de fonctions qui sont gérées avec la participation de tous les membres du réseau.

C'est pour cela que nous nous sommes concentrés sur les processus qui ont lieu au sein du réseau, mais aussi dans son environnement institutionnel proche. On constate que l'essence des réseaux d'entreprises est plus dans l'activité d'échange qui permet des enrichissements immédiats en information et en connaissance que la recherche d'un objectif plus lointain comme la baisse des coûts. Le management d'un réseau d'entreprise est donc une affaire de « management des savoirs » au sens le plus large.

Notre intention est de définir dans quelle mesure un individu peut intervenir dans le réseau pour le manager. Avant de pouvoir répondre à cette interrogation, il faut délimiter avec précision quelles sont les fonctions que remplit le réseau pour les

participants. Des processus internes au réseau interviennent dans la réalisation de ces fonctions. Le manager du réseau peut intervenir sur une partie de ces processus. Ce travail de recherche détermine les processus sur lesquels le manager de réseau peut intervenir et de quelle manière il peut concourir à la bonne gestion du réseau d'entreprises.

Après avoir inscrit nos intentions, nous allons développer les résultats que nous avons obtenus lors d'une immersion de 30 mois dans plusieurs réseaux d'entreprises de l'Est-Mosellan.

C.2 Synthèse du travail de recherche

Après être revenu sur les différents fondements des réseaux d'entreprises proposés par les auteurs, nous analyserons le management de l'information et des connaissances au sein des réseaux. C'est ainsi que nous parviendrons à extraire le concept de différence de potentiel entre firmes et à exposer son mode de gestion dans un réseau.

C.2.1 Le fondement des réseaux

Les analyses classiques sur les réseaux interorganisationnels reposent sur la question de l'existence de ce type de structure. Une forte diversité d'analyses co-existent. Elles résultent d'une approche par les ressources ou par les relations. Ces deux approches ne sont pas antinomiques, mais complémentaires. Un point commun semble être l'apprentissage collectif qui est issu des réseaux. Les théories relatives aux ressources sont les plus anciennes. Elles sont axées sur une approche économique des transactions entre les firmes.

L'axe développé par Ronald COASE (1937) puis par Oliver WILLIAMSON (1981) porte sur les coûts de transaction. Ils déterminent trois facteurs qui interviennent dans la variabilité des coûts d'une transaction : Les investissements propres à la transaction, l'incertitude liée à celle-ci et la fréquence de cette transaction. La thèse

centrale de cette théorie démontre que les réseaux interorganisationnels sont plus efficaces que le marché (SYDOW ; 1992) et que la création interne de ressources. Par ailleurs, ils constatent que la communication interne aux réseaux permet de transférer des compétences qui améliorent la compétitivité réciproque des entreprises d'un réseau. Ces travaux ne sont pas exempts de critiques, car les éléments qui interviennent dans une transaction entre firmes sont élevés et instables dans le temps. Toutefois nous retenons que le réseau d'entreprise peut se substituer aux fonctions assurées par le marché.

Un second précepte est celui de la dépendance des firmes vis-à-vis de leur environnement. Pour PFEFFER et SALANCIK (1978), il existe toujours une dépendance d'une organisation. La survie d'une organisation provient de sa capacité à maîtriser les ressources qui lui sont nécessaires et qu'elle va réclamer auprès d'autres firmes. Selon cette logique plus une entreprise sera indépendante de ces ressources, plus son autonomie va croître. L'entreprise recherchera donc une position adéquate où autonomie et dépendance sont en équilibre. Pour trouver cette position son rôle sera de trouver des informations sur les alternatives possibles. Le management consistera à recueillir et à traiter ces informations. Cette théorie occulte les notions de performance et d'efficience de la relation.

En se focalisant sur le marché des investissements industriels, les chercheurs de l'I.M.P. travaillent sur les relations apparemment stables entre plusieurs acteurs qui interagissent. Ils introduisent la notion « d'entreprise complémentaire » dans le cadre d'un projet complexe. Les entreprises déterminent leur choix à partir de la nature de la relation. D'après MATTSON et JOHANSON (1991) chaque entreprise trouve ainsi sa place dans un réseau. Ces relations restent interpersonnelles. L'évolution des projets industriels dans la durée fait évoluer le réseau, Håkan HAKANSSON (1989) écrit donc « *Un réseau n'est jamais stable ou en équilibre, mais changeant de plusieurs manières en permanence* ». Il faut tenir compte de cette instabilité dans l'analyse des réseaux. Un autre pan des travaux sur les réseaux interorganisationnels se concentre sur les relations.

Les analyses purement économiques limitent la compréhension du phénomène. L'apport des approches sociologiques est nécessaire pour comprendre pleinement ce

phénomène. Le post-fordisme remplace la production de masse d'un produit unique par la production de variété à partir de composantes multiples. Ce changement fondamental entraîne un accroissement notable du nombre de relations interentreprises. D'après PIORE et SABEL (1989), ceci explique largement le succès des réseaux d'entreprises à l'aube des années 1980. Différentes écoles tentent d'expliquer le fonctionnement des relations au travers de la construction par les relations sociales localisées.

La notion de territoire est à l'origine de nombreux travaux de l'école italienne. Cette notion ne doit pas être interprétée sous la forme administrative, mais comme un espace géographique occupé par un groupe dont l'identité socioculturelle est forte. BAGNASCO (1988, 1990), BRUSCO (1982) et TRIGLIA (1988) déduisent que les relations interentreprises reposent sur des relations sociales préexistantes. Ces relations sociales ont pour origine une « tribu » ou un « milieu » qui se fédère autour des mêmes rites et mythes. Ainsi, le réseau serait bâti sur un « socle communautaire ». Ce socle est basé sur des communautés anciennes comme les structures paysannes en Italie du Centre ou sur communautés récentes pour les milieux innovateurs explorés par Philippe AYDALOT (1986).

La notion de gouvernance des réseaux informels apparaît chez plusieurs auteurs. Tout d'abord DAHL (1961) qui étudie les structures informelles dans les années 1950. Il en déduit un fonctionnement par le « community power ». Il constate que les relations se construisent d'acteur à acteur au travers de l'information qui circule dans la communauté. La coalition étant la résultante d'un écrémage par décisions multiples prises au niveau de chaque acteur. Ainsi, seules les décisions qui dominent ressortent. Ce même principe de choix individuel est repris par GRANOVETTER (1973, 1985). Il élabore la thèse de « l'embbededness » ou de l'enracinement. Selon cette thèse chaque individu fait le choix de la relation qui lui est le plus facile à activer pour parvenir à ses fins. STORPER et SCOTT (1992), quant à eux, définissent une taxonomie des modes de régulation des réseaux en fonction de la nature des partenaires (entreprises agences publiques...) et de la forme de collaboration (hiérarchie, sous-traitance...). Ils obtiennent ainsi une grande variété de situations. Ils remarquent aussi que de nombreux éléments informels interviennent dans les conventions entre entreprises. Le management des réseaux d'entreprises doit tenir compte des dimensions sociales. Mais l'intervention

dans ce mode de relation ne peut être que partiel car il est difficile de peser sur leur part non formalisée.

Les réseaux sont un lieu privilégié pour l'échange d'information. Cet échange se manifeste par des apprentissages et une fertilisation croisée.

C.2.2 Manager les flux d'information et de connaissances.

Le réseau porte des informations et des connaissances d'une entreprise vers d'autres. L'information et les connaissances sont diffusées et acquises par les différents acteurs d'un réseau. On peut illustrer ce phénomène par la matrice de I. NONAKA (1991) qui définit quatre formes de transfert du savoir.

La socialisation est la transmission d'un savoir tacite qui est appris et intégré comme un savoir tacite. L'internalisation des connaissances est la diffusion d'une connaissance explicite et qui est intégrée sous la forme d'une connaissance tacite. On peut illustrer cette forme de diffusion de la connaissance par l'apprentissage de la conduite. L'externalisation des connaissances est un processus inverse à l'internalisation. C'est-à-dire la diffusion d'un savoir tacite qui est intégré sous la forme d'un savoir explicite. Une dernière forme de diffusion de la connaissance est la combinaison. Il s'agit de la diffusion d'une connaissance explicite et une intégration en tant que telle. La diffusion des savoirs académiques au travers des ouvrages correspond à ce mode de transmission.

Les entreprises sont de plus en plus contraintes à gérer ce type de situations. Elles sont passées d'une période de management de l'énergie à celle du management de l'information. L'introduction de systèmes qualité dans le monde industriel est révélatrice. La norme ISO 9000 porte sur la gestion interne de l'information et la traçabilité des produits. Les principes du TQM préconisent non seulement, la gestion de la participation des salariés, l'attention portée aux clients et l'amélioration continue, mais aussi l'insertion de l'entreprises dans un réseau social. SHIBA, WALDEN et GRAHAM (1996) placent l'entreprise au sein d'un maillage institutionnel complexe.

L'entreprise est en interaction avec ce maillage. Elle perçoit les informations et les connaissances qui y sont produites et elle y répand ses propres connaissances.

Ce principe peut être généralisé. Il répond à la tentation d'étendre ce modèle largement à tout un territoire ou une communauté. C'est un outil de management connu et applicable. Ce Management Local par la Qualité fut appliqué au début des années 1990 sur plusieurs territoires.

Toutefois, les résultats de son application sont très divergents : Du succès total à Madison (Wisconsin ; USA) à certains échecs. Cette méthode impose une fin en soi (faire de la qualité) ce qui semble en contradiction avec la création interne de relations instables et difficiles à appréhender et par conséquent difficiles à manager.

Un réseau est fait d'interactions entre des organisations. Ces interactions conduisent chaque participant vers un but qui lui est propre. Les interactions sont gérées à ce niveau par des processus de communications qui s'inscrivent dans une globalité. Avec ces éléments, est-il possible de concevoir un management des réseaux ?

C.2.3 Résultats

Les réseaux d'entreprises qui ont fait l'objet de notre recherche s'organisent dans le temps par arborescence au sein d'une association. Leur mode de fonctionnement repose sur une différence de potentiel qui répond à la quête de connaissance. Le manager dans ces conditions a trois missions : constater, animer et dépasser la différence de potentiel.

C.2.3.1 Un réseau se nourrit de différences.

Les réseaux d'entreprises que nous avons étudiés, évoluent par ramification. Cette évolution est le résultat d'interactions environnementales et de nécessités internes sur la structure existante.

De façon périodique les instances extérieures contraignent les entreprises à modifier leur management. Ceci est particulièrement lisible pour l'évolution des contraintes normatives. Les normes de la famille ISO 9000 sur le management des systèmes qualités ont été modifiées à trois reprises depuis leur création. D'autres normes sont apparues concernant de nouveaux thèmes (environnement, sécurité, automobile). Cette évolution conduit à de nouveaux réseaux d'échange de connaissances. Ceux-ci peuvent apparaître avant même qu'une nouvelle norme soit mise en place grâce à un réseau d'informateurs de haute qualité (institutions nationales).

Des demandes internes agissent sur la forme de la réponse apportée par le réseau. Ainsi un simple échange de connaissances peut se muer en service à temps partagé pour plusieurs PME.

D'entrée de jeu, avant même la création du réseau, les entreprises adoptent une position vis-à-vis de contraintes extérieures. Elles manifestent soit un comportement offensif (acceptation et appropriation de l'esprit de la contrainte), soit un comportement défensif (attentisme ou application *a minima*). Cette différence de comportement induit une différence de potentiel de connaissances entre les entreprises. Le réseau se constitue et élabore son fonctionnement autour de cette différence de potentiel. Il est le média qui permet la transmission d'informations des entreprises dont le potentiel est élevé vers celles dont le potentiel est plus faible. Il s'établit alors un système de vases communicants. L'information et la connaissance ont cette qualité particulière de non-déperdition lors de la transmission. Une connaissance transmise par une entreprise A vers une entreprise B n'est pas perdue pour A. Il s'agit d'un apprentissage en simple boucle comme l'ont décrit ARGIRYS et SCHÖN (1978). Parfois un apprentissage en double boucle s'installe, l'entreprise ayant acquis une connaissance, l'applique, la transforme, l'améliore, et la renvoie dans le réseau.

Un réseau, tel que l'EEIC, semble donc fonctionner sur des logiques automatiques qui ne nécessitent pas de management. Mais l'intervention et le contrôle sont utiles à certains moments.

C.2.3.2 Animer la différence de potentiel

En premier lieu, la différence de potentiel doit être mise en évidence. Les réseaux déjà constitués participent très largement à cette activité. Le résultat de cette veille stratégique locale est remonté de façon informelle vers les animateurs. Les animateurs peuvent aussi estimer le potentiel d'une entreprise par leur visite professionnelle (audit blanc, préparation de réunion, Audit PFQ , auto-diagnostic...). Ainsi, s'établit une connaissance collective des entreprises du territoire. L'entreprise est alors invitée à participer au réseau qui se rapproche de son intérêt.

Pour participer au réseau, l'individu qui représente une entreprise va nouer des contacts avec d'autres individus. Ce rapprochement se fonde sur une vision commune (valeurs). L'individu n'établira pas de contact avec tous les membres du réseau, seuls certains seront privilégiés. Cette proximité avec quelques participants lui donne une clé d'entrée. S'installent alors des processus de diffusion de l'information.

C'est donc au niveau de chaque individu que réside la clé du réseau. Si un ou plusieurs individus interrompent la chaîne de diffusion, le réseau meurt. L'animateur doit donc veiller au maintien de cette chaîne diffusion. Dans le temps, la différence de potentiel entre les entreprises diminue et ce mécanisme s'épuise. Deux solutions apparaissent alors pour pallier cette défaillance. L'introduction constante de nouvelles entreprises. Les réseaux que nous avons étudiés ont eu une croissance moyenne des effectifs de 97% en 18 mois. Une autre solution est la mutation du réseau vers un nouveau thème. C'est ainsi qu'apparaît l'arborescence par la création d'un nouveau réseau thématique. Ces mutations sont aussi présentes dans les districts industriels italiens. Si l'on prend l'exemple de Prato, les entreprises y fabriquaient du textile dans les années 1950, aujourd'hui, elles fabriquent des métiers à tisser et investissent dans stylisme et le design.

C.3 Apports de la recherche

Notre travail propose des avancées sur le plan théorique, grâce à la mise en valeur du rôle de l'information dans les réseaux. D'un point de vue méthodologique la

recherche-action a été fortement intégrée à une entité complexe et informelle. Enfin sur le plan opérationnel, ce travail apporte au praticien des éléments précis sur la manière d'agir avec un réseau.

C.3.1 Pour une théorie de l'information

Sur le plan théorique, l'apport principal est la mise en avant de l'information comme élément fondamental du réseau. Les principales théories mise en avant dans les recherches explicatives sur les réseaux d'entreprises mettent en avant des causes économiques et sociologiques pour dessiner leur existence. La tendance à rechercher une théorie dans le courant de l'apprentissage est bien plus récente. Elle se dégage de travaux empiriques réalisés sur certains réseaux à partir de la seconde moitié des années 1980 (AYDALOT : 1986). Cette tendance s'est renforcée dans les années 1990 (COOKE et MORGAN ; 1990 ; 1994).

Nous avons développé plus largement cette attention portée à l'apprentissage en l'élargissant à la notion de circulation de l'information. En effet, trop souvent la notion de sciences de l'information se limite à la description des appendices électroniques qui nous permettent de nos jours de faire circuler l'information plus facilement et plus rapidement. L'information circule surtout d'émetteurs vers des récepteurs qui la mémorisent, la traitent, la stockent, l'expédient ou l'effacent. Le réseau semble alors être un médium au sein duquel de l'information utile aux protagonistes est traitée et transportée.

La seconde notion mise en valeur est celle de la nécessité vitale de l'instabilité. En 1999, Jacques Hubert-Rodier intitulait un article des Echos : « *Districts industriels italiens : la crise permanente* » expliquant que dans ces réseaux extrêmement sensibles sectoriellement, des adaptations fortes et successives faisaient évoluer les districts vers le leadership sur certains marchés. Par ailleurs Håkkanson nous rappelle que cette instabilité est symptomatique dans les réseaux. Nous proposons d'élucider cette question en proposant l'idée suivante : Cette instabilité est l'essence des réseaux d'entreprises. C'est elle qui permet le progrès de chaque participant d'un réseau. Cela expliquerait en fait le succès des réseaux en temps de crise. Ils ne subissent pas la crise

car ils sont déjà en crise. Les entreprises qui composent un réseau sont à la recherche de solutions innovantes et collectives.

Notre manière particulière d'aborder l'objet de recherche, nous donne la capacité de dégager des apports sur le plan méthodologique.

C.3.2 La rencontre de deux mondes.

« *Le monde de la recherche fondamentale et celui de l'entreprise, sont deux mondes qui s'ignorent.* » Cette phrase entendue tant et tant de fois par les acteurs institutionnels qui souhaiteraient faire collaborer ces deux univers est un préjugé mal exprimé. Car le monde de l'entreprise croit que les chercheurs le snobent et réciproquement. Or, le travail en immersion que nous avons mené démontre qu'une rencontre entre ces deux univers est souhaitable et fructueux pour tous. Il est vrai qu'au départ les dirigeants regardaient ce jeune chercheur avec une légère appréhension. Mais au fil du temps les préjugés ont laissé la place à une relation sincère et enrichissante. Nous avons fait tomber des barrières mentales de part et d'autre. Non, les chercheurs ne sont pas des êtres qui sont « *dans la lune* » à longueur de temps. Les entrepreneurs ne sont pas des êtres avides d'argent et de pouvoir qu'ils obtiennent par des stratégies à court terme.

Sur le plan méthodologique, l'apport de la recherche-action au travail de thèse est important. Il nous a permis de pénétrer au cœur de l'objet organisationnel que nous souhaitions étudier. Souvent le niveau de difficulté est relativement faible, car l'objet étudié est bien circonscrit. Mais la recherche-action permettait, ici, d'infiltrer une organisation partiellement informelle. Or, il existe une bonne convergence entre le degré faible de formalisme et une proximité accrue avec l'objet de recherche. Cette adéquation permet une visibilité que ne peuvent atteindre d'autres méthodes de recherche.

La recherche-action est validée pour les recherches sur les structures complexes. La complexification des organisations est un phénomène dont la lecture est concomitante avec les premières applications de la recherche-action, à la fin des années

1940. Les structures complexes se marient bien avec la recherche-action. La recherche-action permet de constater simplement les boucles de rétroaction qui se produisent dans les systèmes complexes. Les actions que le chercheur entreprend dans sa démarche subissent des réactions. Ces dernières émanent alors de l'organisation, elles deviennent intelligibles. Des méthodologies de mesure issues des démarches positivistes ne sont pas réceptives pour ces événements.

La recherche-action est souvent décriée car elle induirait un certain militantisme dans un univers scientifique qui doit rester vierge de toute déviation idéologique. La recherche-action n'a pas besoin de militantisme. Elle apporte, au contraire, un éclairage réciproque et constructif. En s'appuyant sur ses doctrines théoriques, la démarche positiviste est aussi porteuse de biais idéologiques. Or, la recherche-action permet de se libérer des idées reçues. Bien évidemment, il faut accepter des deux cotés des conflits qui peuvent naître sur des opinions et des biais analytiques. Car s'il est facile pour le chercheur de piétiner les plates-bandes des acteurs qu'il étudie, la réciproque est plus discutable. Une solution à cela est la communication régulière et formelle entre les chercheurs et les acteurs pour qu'au final tous tendent vers une lecture conjointe des faits.

Au-delà des apports exclusivement méthodologiques, cette recherche met en évidence les actes de management qui guident les praticiens dans le développement des réseaux d'entreprises.

C.3.3 Des actes clairs pour les opérationnels

Ce travail met en évidence les phases clés qui méritent une attention particulière du praticien. La pratique des réseaux est souvent considérée comme une pratique sociale largement diffusée dans les zones géographiques où elle a lieu. Cette lecture sociétale du phénomène fait oublier que même si elle est fortement utilisée, elle n'en est pas moins une pratique managériale avant tout.

Les phases du développement des réseaux sont :

- La création avec un groupe réduit de primo-adhérents,
- Une phase de développement par croissance en nombre de membres,
- Une phase de développement par mutation du thème du réseau ou en modifiant le niveau d'action.

Les pratique managériales conventionnelles ont tendance à rechercher la maîtrise et la stabilité dans les structures pilotées. Or les mécanismes que nous avons mis en valeur nous montrent que les réseaux sont des objets qui ne survivent que grâce à l'instabilité permanente. Ces actes managériaux doivent donc viser à mettre le réseau en déséquilibre permanent. Notre travail propose quelques actions claires aux membres et au gestionnaire du réseau.

Le manager de réseau doit impérativement animer la différence de potentiel qui existe entre les entreprises regroupées dans un réseau. Pour ce faire, il doit effectuer un suivi individuel de chaque entreprise. Ce suivi pourra se faire grâce à des visites régulières aux entreprises. Ce suivi pourra être accru dans les phases de progrès de l'entreprise. Le manager de réseau veillera particulièrement à encourager la circulation d'informations de toute nature entre les entreprises d'un réseau. Il pourra au besoin forcer cette circulation en retransmettant lui-même certaines informations partielles qui forcent à prendre contact avec d'autres entreprises. Enfin, il sera à l'écoute permanente de l'environnement local, pour recruter des entreprises nouvelles. Il focalisera son attention sur l'environnement concernant le centre d'intérêt du réseau pour y débusquer les indices qui guideront les évolutions et mutations ultérieures.

D'un point de vue théorique, méthodologique et pratique ce travail comporte aussi des limites.

C.4 Les limites

Notre travail de recherche présente évidemment des limites. D'un point de vue scientifique nous sommes limités par la nature exploratoire de la recherche. Sur le plan

de la méthodologie nous sommes confrontés à des problèmes de mesure.

Cette monographie comporte les limites usuelles des travaux exploratoires. L'exploration par immersion du management des réseaux se fonde sur un cas unique. Bien que nous ayons pu observer plusieurs réseaux thématiques de nature différente, ils sont toujours inclus dans une même et unique structure. Ceci pose le problème de la généralisation des propositions que nous avons énoncées. Mais la complexité de la démarche et la richesse d'un réseau ne permettent pas le développement, en un temps limité, de plusieurs études simultanées.

D'un point de vue méthodologique, nous avons été confrontés à des obstacles liés aux mesures. Notre travail portait sur le management de réseaux qui s'échangent des savoirs et des savoir-faire. Or, cet objet de l'échange n'est pas quantifiable. Nous devions donc nous contenter d'une mesure qualitative. A cela s'ajoute la difficulté de répéter une recherche-action longue. Des biais introduits par la relation soutenue entre le chercheur et son objet de recherche sont inévitables. Il existe toujours, de part et d'autres, des jugements de valeur, des interprétations erronées et de fausses intentions accordées au partenaire. Ceux-ci peuvent perturber les résultats obtenus. Nous avons essayé d'évincer ces biais par une analyse poussée du contexte sociologique et culturel. Par bonheur, nous avions de très nombreuses données socio-économiques à notre disposition. Ces informations semblent un préalable à une telle étude, mais elles existent rarement à ce degré de finesse.

L'applicabilité de nos résultats à d'autres formes de réseaux d'entreprises est aussi sujette à discussion. Le « manager » de réseaux est souvent un amateur[181] plein de bonne volonté. L'apport théorique est un éclairage utile. Il renforce et structure son action. Malgré cela, il continuera sans doute en partie à gérer le réseau avec ses « outils » propres. La dimension sensorielle du manager, son « feeling », n'a pas été prise en compte. Pourtant, comme nous tous, il entame une action par ce qu'il la « sent » bien ou bien parce qu'il fait les choses avec « ses tripes » et pas seulement avec sa raison.

[181] Au sens noble du terme : Celui qui aime.

Listons les principales voies d'approfondissement de cette étude pour en réduire en partie les limites.

C.5 Prolongements de ce travail

Les prolongements que nous proposons sont de deux ordres. L'usage d'outils relevant de la cognition peuvent être introduits pour analyser plus finement les processus interindividuels. Par ailleurs, ce travail ouvre des perspectives sur d'autres formes de relations interentreprises, notamment les nouvelles formes de communication.

C.5.1 Approche par les outils de la cognition.

On pourrait utiliser les cartes cognitives dans une certaine étape du travail. Elles pourraient être un appui pour déceler le mode de choix du couple « ressource + relation ». Ce point semble crucial pour déterminer avec précision le fonctionnement du réseau à l'échelle de l'individu.

Notre travail a permis de déceler que la phase d'adhésion au réseau est primordiale. Elle s'explique par le fait qu'un individu choisi un couple ressource-relation qui lui semble pertinent et facile à atteindre. A ce stade, les outils de la cognition, plus particulièrement les cartes cognitives, pourraient nous éclairer sur la formulation du choix par les individus membres du réseau. Des recoupements révéleraient l'existence d'une symétrie comportementale et cognitive chez les adhérents d'un réseau. A partir des démarches tentant de mesurer l'existence de valeurs communes dans un réseau, nous pouvons noter un pressentiment favorable. Ce type de mesure doit être validé scientifiquement pour dépasser le stade d'idée préconçue.

Les outils issus des sciences de la cognition pourraient aussi apporter des résultats probants sur le phénomène de progression des entreprises. Dans notre travail il est clairement exposé que les entreprises qui agissent au sein d'un réseau ne sont pas dans un état stable et définitif d'acquisition de connaissances. Elles évoluent d'un stade

d'ignorance vers un stade de connaissance avancé. Le changement de comportement de ces entreprises pourrait-être déduit d'un mécanisme de compréhension et d'acceptation des contraintes environnementales.

D'autres prolongements peuvent être tentés afin de valider les résultats. La démarche exploratoire par recherche-action ferait rapidement place à une démarche hypothético-déductive pour avaliser les concepts que nous avons mis au jour.

C.5.2 Confronter ces outils à d'autres formes de réseaux

Les formes réticulaires d'organisation ont tendance à se développer actuellement. Les outils informatiques de communication, notamment l'internet, sont de plus en plus répandus. Cette expansion rapide multiplie les réseaux interorganisationnels plus ou moins formels. Les limites de l'entreprise sont devenues perméables aux connaissances d'autres entreprises. Cette situation est propice au prolongement de notre travail.

Un premier prolongement est l'application de nos apports aux réseaux « traditionnels » de type « système local de production » ou « districts industriels ». En effet, l'analyse des formes productives de réseaux d'entreprises se fait généralement à l'aide d'approches économiques basées sur les coûts de production et l'obtention de la diversité requise par le marché. Or, il apparaît que la nature des districts industriels est aussi informationnelle. Ceci au niveau des échanges quotidiens entre les firmes, mais aussi dans la nature même de la production. Les secteurs ayant obtenu de bons résultats grâce à ce modèle organisationnel (habillement, chaussure, robinetterie, lunetterie, plasturgie...) intègrent fortement des étapes de design dans leur production. Or, le design est une dimension informationnelle incontestable.

Une autre façon de prolonger notre travail est l'application des concepts théoriques et pratiques à des formes beaucoup plus stables de relations inter-entreprises. Depuis 1998, la tendance est à nouveau aux alliances stratégiques entre grandes firmes. Des « Mégafusions » sont le résultat du regroupement volontaire de plusieurs entreprises de taille mondiale. Longtemps la lecture des stratégies opposait les réseaux

aux alliances. Or notre lecture au travers du prisme informationnel peut aussi s'appliquer à ces alliances. En effet, on peut supposer que des processus similaires se produisent lors d'une fusion. Le point central de cette analyse pourrait reposer sur le rôle de la différence de potentiel existant entre des firmes appartenant aux groupes qui souhaitent sceller une alliance.

Avec le développement des nouvelles technologies de l'information et de la communication, de nouveaux réseaux virtuels sont apparus. « Groupes de discussion » partageant un même centre d'intérêt, personnes abonnées à une « liste de distribution » ou encore les « salons de causette » (Chat-room) sont des formes nouvelles de réseaux thématiques. Ces outils, intitulés de « communautique » par le Canadien P.-L. HARVEY[182], sont aptes à effacer les frontières de l'entreprise. Car après le temps de l'entreprise « éclatée », vient le temps de l'entreprise « sans frontières », dont les limites ont été gommées pour profiter pleinement de l'environnement et de chaque individu qui la compose.

[182] Pierre-Léonard HARVEY : *Cyberespace et Communautique, Appropriation, Réseaux, Groupes virtuels* : Presses de l'Université de Laval, 1996

ANNEXES

Sommaire

Liste des abréviations 282
Cartographie 284
Liste des réseaux thématiques et des organisations membres 288
Extraits de l'audit préliminaire (Mai 1996) 294
Exemple de Questionnaire Réseau 302
Exemple de fiche réseau 306
Questionnaire Final 309
Résultats détaillés 331

Liste des abréviations

Liste des abréviations (ordre alphabétique)

ADEME : Agence de l'environnement et la maîtrise de l'Energie

AFCERQ : Association française des cercles de Qualité

AFNOR : Association française de normalisation

AFPA : Association française pour la formation des adultes

CCI : Chambre de Commerce et d'Industrie

CdF : Charbonnages de France

CEME : Cercle d'entreprises de Moselle-Est

CIAL : Crédit Industriel d'Alsace-Lorraine

CICL : Club initiatives et compétitivité Lorraine

COFRAC : Comité Français d'Accréditation

DDEC : Direction du Développement, de l'Economie et de la Communication

DRHES : Direction des Relations Humaines Et Sociales

DRIR(E) : Direction régionale à l'industrie, à la recherche, (et à l'environnement)

EAQF : Evaluation des Aptitudes des Fournisseurs

EEIC : Euro Espace initiatives et compétitivité

EFQM : European Foundation of Quality Management (Fondation Européenne pour le Management de la qualité)

FIBH : Fonds d'Industrialisation du Bassin Houiller

GBEA : Guide de Bonne Exécution des Analyses

HBL : Houillères du Bassin de Lorraine

MFQ : Mouvement français pour la qualité

PME : Petite et Moyenne Entreprise

SAMER : Société d'alimentation du Merle et de la Rosselle

SOFIREM : Société de Financement pour Favoriser l'Industrialisation des Régions Minières

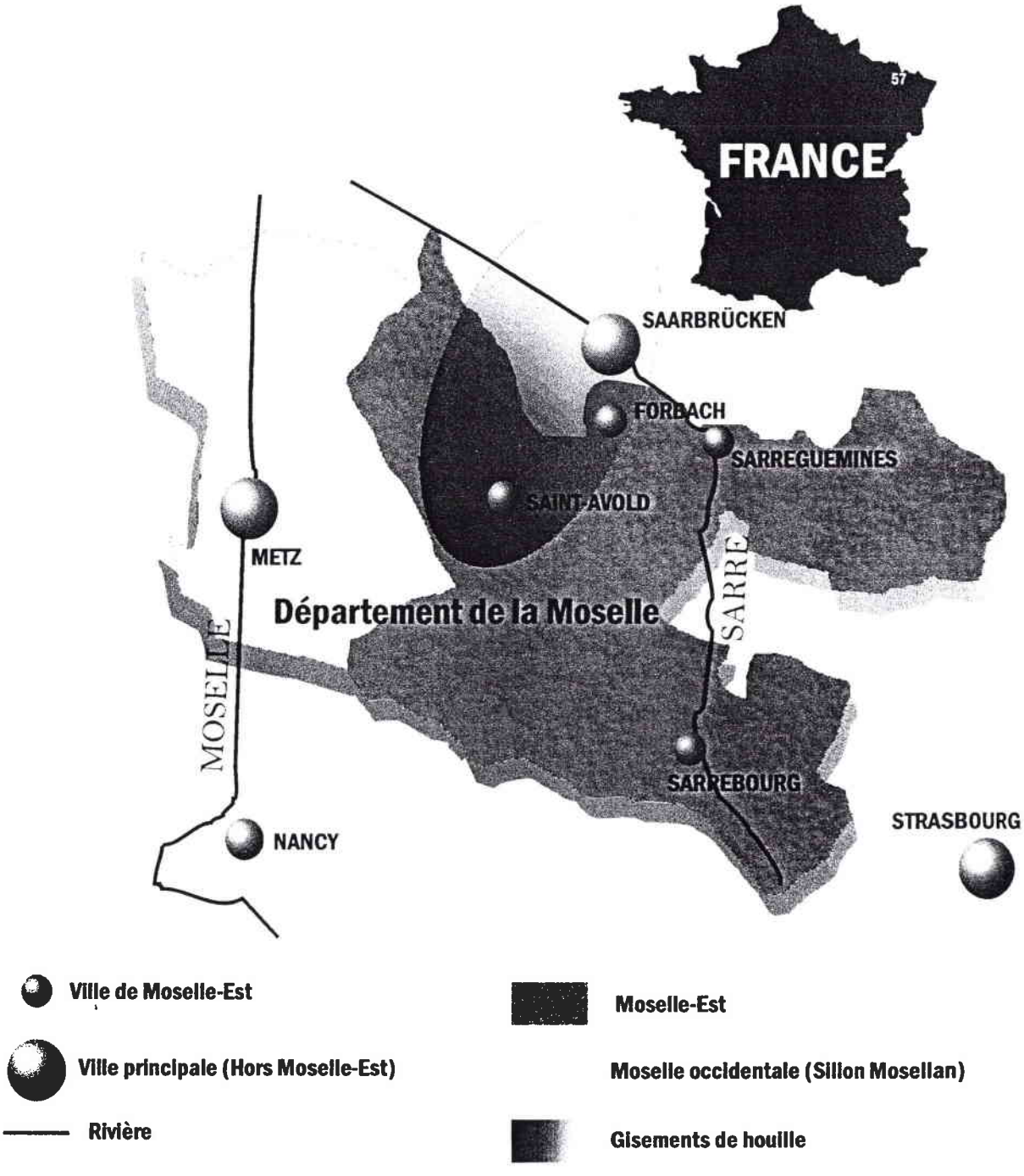
TGS : Théorie Générale des Systèmes

UCAD : Unité de Conception, d'Assistance et de Développement

VDA : Verband der Autoindustrie (Association allemande de l'industrie automobile)

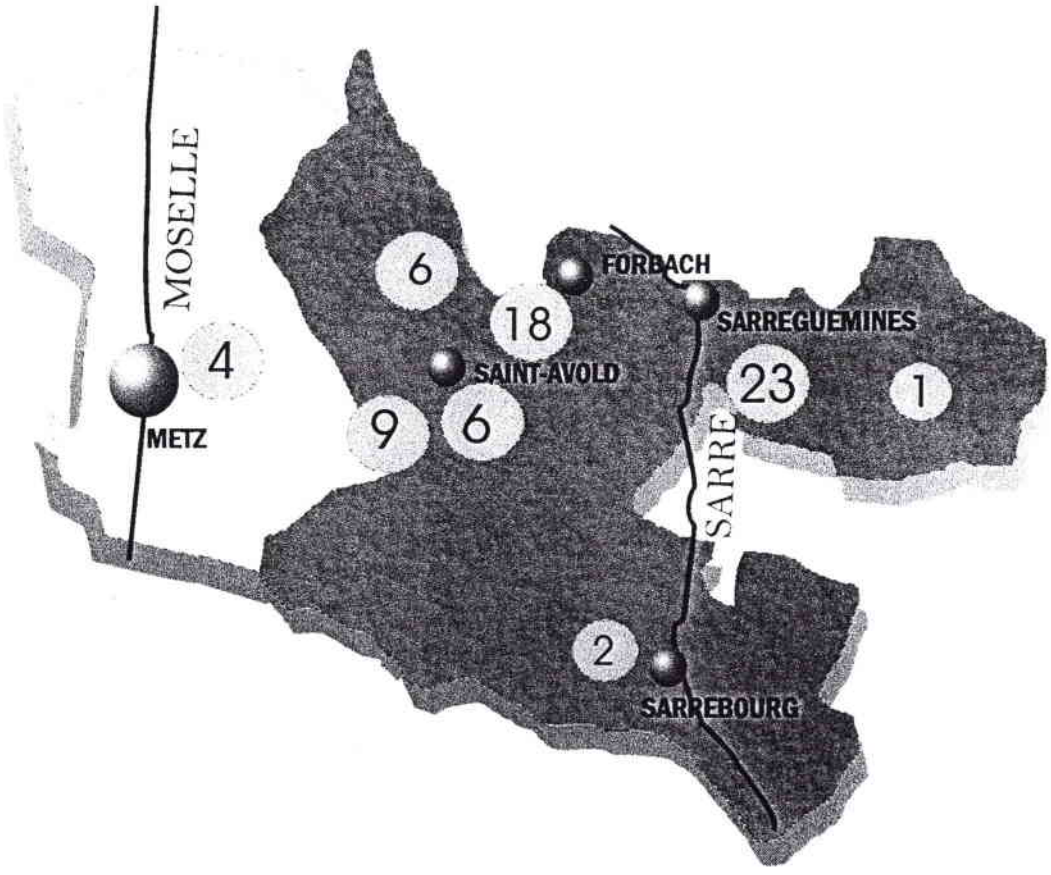
PAT : Prime à L'Aménagement du Territoire

Cartographie



Situation du géographique de l'Est Mosellan.

Répartition des entreprises adhérentes à l'EEIC en Juin 1998



Ville de Moselle-Est

Ville principale (Hors Moselle-Est)

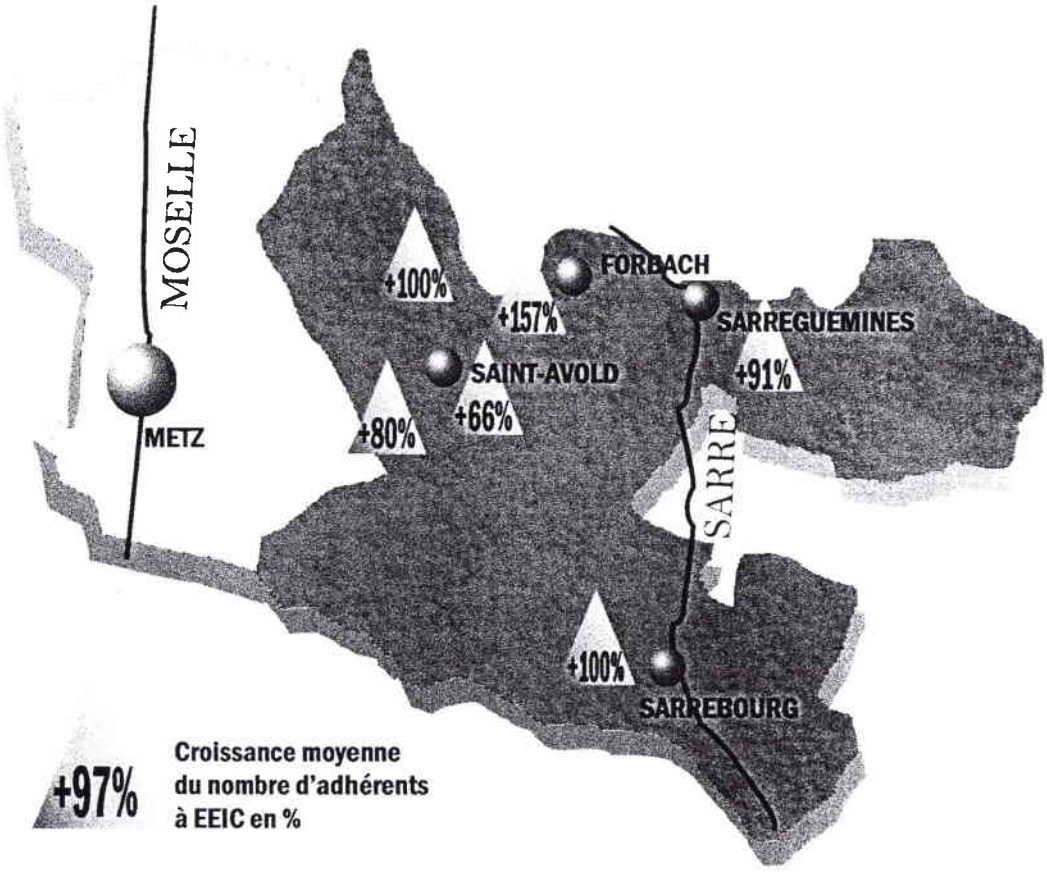
Rivière

Moselle-Est

Moselle occidentale (Sillon Mosellan)

5 Nombre d'adhérents à EEIC issu de la zone au 1 juin 1998

Croissance du nombre d'adhérents par zone entre 1996 et 1998



Ville de Moselle-Est

Ville principale (Hors Moselle-Est)

Rivière

Moselle-Est

Moselle occidentale (Sillon Mosellan)

+75% Croissance du Nombre d'adhérents à EEIC en %

Liste des réseaux thématiques et des organisations membre

Liste des réseaux thématiques de l'EEIC (arrêtée en juin 1998)

1 - Réseau assurance qualité - certification

Créé en : Septembre 1991

Nombre de rencontres au 1/1/1998 : 97

Nombre d'entreprises au 1/1/1998 : 33

2 - Réseau environnement

Créé en : Novembre 1994

Nombre de rencontres au 1/1/1998 : 21

Nombre d'entreprises au 1/1/1998 : 12

3 - Réseau organismes de formation continue professionnelle

Créé en : Novembre 1991

Nombre de rencontres au 1/1/1998 : 61

Nombre d'entreprises au 1/1/1998 : 7

4 - Réseau commerce extérieur

Créé en : Septembre 1991 (réactivé en mai 1997)

Nombre de rencontres au 1/1/1998 : 5

Nombre d'entreprises au 1/1/1998 : 7

5 - Réseau assurance qualité à temps partagé

Créé en : Juin 1994

Nombre de rencontres au 1/1/1998 : NS

Nombre d'entreprises au 1/1/1998 : 19

6 - Réseau Laboratoires de biologie médicale

Créé en : Juin 97

Nombre de rencontres au 1/1/1998 : NS

Nombre d'entreprises au 1/1/1998 : 9

7 - Réseau Gestion des déchets industriels banal

Créé en : Janvier 1998

Nombre de rencontres au 1/1/1998 : NS

Nombre d'entreprises au 1/6//1998 : 14

8 - Réseau Qualité dans la filière automobile

Créé en : Novembre 1997

Nombre de rencontres au 1/1/1998 : NS

Nombre d'entreprises au 1/1/1998 : 9

9 – Réseau gestion de trésorerie.

Créé en : Juin 1998

Nombre de rencontres au 1/1/1998 : NS

Nombre d'entreprises au 1/7/1998 : 29

Liste des entreprises membres de l'EEIC (arrêtée en juin 1998)

A
A.T.N.
ADEME
AEF
AFOREST
AFPA
AFPI MOSELLE
ALTMEIER FORMATION TRANSPORT
ANGERMULLER

B
BANG
BATIFER
BEHR LORRAINE
BIER
BOBINAGES KLIPFEL
BRASSERIE DE SAVERNE
BRIGITTE AVIGNON

C
CABLERIE LAPP
CAE (en constitution)
CCM SAINT AVOLD
CDF INGENIERIE
CEFEP
CHEMO TECHNIQUE
CIAL FORBACH
CLEMESSY
COMMUNE DE LONGEVILLE
CONTINENTAL

D
DELPHI AUTOMOTIVE SYSTEMS
DISTRICT URBAIN DE FAULQUEMONT

E
ELTECH
EST INDUSTRIES
EST TRANSPORT
ETRAC

F
FERAL
FERMOBA EST
FONDERIE LORRAINE

G
GRACI
GRETA BHL
GRETA SARREBOURG DIEUZE
GRETA SARREGUEMINES
GRUNDFOS FRANCE

H
HAPPICH FRANCE
HBL FORMATION
HBL MAINTENANCE
HBL-SERVICE QUALITE
HOLLMANN
HPA 2 E

K
KATOEN NATIE
KRUPP AUTOMOTIVE

L
LABORATOIRE AUBERT DENIS
LABORATOIRE DE L'ILL
LABORATOIRE DE LA CITE
LABORATOIRE DU CENTRE
LABORATOIRE GUISARD
LABORATOIRE LANG
LABORATOIRE SAINT FRANCOIS
LAM DORY
LEACH INTERNATIONAL EUROPE
LOGITRANS
LOR BLANC
LORMAFER

M
M.F.I.
MEUBLES TYROLIT
MOSELLE AUTOMOBILES

P
PRECISDEC

R
RONAL
ROTO FRANCK

S
SAREC
SARPLAST
SECAL
SERAL
SIB-ADR
SICA
STOCKEDIS
STR INDUSTRIE

T
THEOPHILE ETIQUETTES

V
VAN HEES FRANCE
VIESSMANN
VILLEROY ET BOCH

Extraits de l'audit préliminaire : Mai (1996)

1.1 Un défi: La mutation du tissu industriel en Moselle-Est.

Un défi particulier à relever

- Le redéploiement des HBL
- La fin de l'extraction de charbon
- Le développement de la Moselle-Est
- Trouver des clients hors HBL
- Trouver des leaders locaux
- Préserver l'emploi

Assurer la mutation industrielle de la Moselle-Est d'ici 2005

- Les futurs conflits sociaux (hypothèse)
- Prendre compte de l'environnement (biologique)

Dans les esprits des chefs d'entreprises et des directeurs d'organismes ou de services, **il est clair que le défi à relever dans les prochaines années est le redéploiement des Houillères du Bassin de Lorraine et les effets qui en découlent**.

Si le développement local n'est plus assuré par une très grosse entreprise, qui sera à l'origine de la dynamique en Moselle-Est? Qui seront les leaders de demain? Et comment - Dans les dix prochaines années - va-t-on économiquement et socialement gérer cette évolution ?

Ces interrogations et les hypothèses parfois sombres qui en découlent, diminuent en fonction de la distance géographique, et économique (liens de fournisseur, client...).

Mais elle est aussi en partie à l'origine du mouvement des réseaux.

1.2 Les motivations des acteurs.

Motivations des HBL imaginées par les autres acteurs.
Celles dont l'acteur est conscient
- Responsabilité dans la reconversion et l'externalisation
- Maintenir l'existant

Celles dont l'acteur est moins conscient
- Stimuler le tissu économique local.
- Image de l'entreprise

Motivations des P.M.E. imaginées par les autres acteurs.
Celles dont l'acteur est conscient
- Intérêt économique (les P.M.E. reçoivent plus qu'elles ne donnent)
- Motivation économique
- Intérêt comptable (financier?)
- Trouver un apport technique dans divers domaines.
- Trouver une stimulation par l'émulation

Celles dont l'acteur est moins conscient
- être écouté
- aide de proximité.
- Réponse globale et offre plus large

Motivations des institutionnels imaginées par les autres
- Rôle citoyen
- Mieux se vendre
- se faire connaître.

Les acteurs n'ont pas les mêmes motivations selon leur origine (HBL, P.M.E., organismes extérieurs...). Il est logique **qu'ils projettent leurs motivations en fonction de leur situation actuelle et de leur besoin d'évolution pour pouvoir subsister et pérenniser leur activité**.

Il existe aussi une différenciation dans la motivation elle-même qui peut se révéler économique ou citoyenne (politique).

1.2.1 les motivations économiques et stratégiques.

Au sein des HBL
- Elargir le champ d'intérêt de ses services.
- Vendre des compétences en externe.
- Transfert de compétences
- Ouverture sur l'extérieur en vu de l'externalisation de certains services.

Au sein des P.M.E.
- Action de benchmarking (se repérer par rapport aux points forts dans la façon de faire des autres entreprises).
- Avoir une plus forte réactivité.
- Retour sur investissement à MOYEN/LONG TERME.
- Intérêt immédiat pour franchir une étape (certification)
- Avancer ensemble (ne pas être seul?)
- Avoir des informations sur ce que font les autres.
- Bon pour l'image de l'entreprise.
- Profiter des expériences de leaders.

Au sein des autres
- Partage de compétences et d'expériences
- Synergie des compétences

Pour les acteurs qui dépendent directement des HBL, il ressort qu'il existe une motivation économique prédominante. L'externalisation des services, et par conséquent une filialisation ou une privatisation représente l'enjeu principal, et ceci d'autant plus que la date de la fin de l'exploitation est fixée à 2005. Le fait de devoir vivre sans s'appuyer sur la production de charbon, de devoir trouver des clients extra-muros est un défi. Il semble même tenir de l'idée fixe.

On retrouve des motivations économiques et stratégiques au sein des P.M.E., mais elles sont moins pressantes et concernent souvent la partie stratégique de l'activité. Il ressort que les P.M.E. « connaissent leur métier » en sachant produire, mais ne maîtrisent pas parfaitement des activités de soutien de cette production. La demande économique pure est moins présente que l'on se l'imagine auprès des HBL et des organismes de services de l'EEIC. **Ils souhaitent une aide efficace, le prix n'est pas le premier critère de choix.**

Il est à noter que les motivations projetées (celle que l'on s'imagine que l'acteur a) sont décalées par rapport à la réalité (ce qui est exprimé) de ces motivations. Ainsi les différentes personnes interrogées s'imaginent plutôt que les HBL ont une motivation citoyenne, alors que celle-ci n'apparaît pas clairement. D'autres part ce même phénomène se produit avec les P.M.E. auxquelles on accole quasi systématiquement des motifs purement économiques (trouver un service au prix le plus bas).

1.2.2 Les motivations « citoyennes ».

Au sein des HBL
- Responsabilité envers l'environnement (fournisseurs).
- Partager des expériences avec d'autres entreprises.

Au sein des P.M.E.
- Augmenter la prospérité globale donc la mienne.
- Plus de dynamisme au niveau local.
- Défense du territoire Moselle-Est.
- Il faut redonner ce qu'on a reçu: intérêt moral.
- Connaître le tissu industriel local.

Citoyens
- Rôle social, mieux gérer le territoire
- En réseau on a l'équation 1+1>2

Ces motivations se situent sur un registre inhabituel dans le discours des entreprises. Ceci d'autant plus que ce discours provient principalement des P.M.E.. **La défense du territoire de la Moselle-Est et le dynamisme du tissu industriel local** sont des valeurs surprenantes à premier abord.

Pourtant cette vision n'est pas dénuée de sens. Il est intéressant de noter le niveau de conscience des dirigeants qui ont intégré la dimension citoyenne, donc le rôle politique qu'ils jouent en influençant l'économie locale mais aussi la société dans son entier.

Cette notion d'entreprise citoyenne est aussi présente aux Houillères - L'existence des structures de développement local en est une preuve flagrante-, **mais cette notion n'est pas clairement exprimée** au sein de la grande entreprise. Les PME lui attribuent pourtant facilement ce qualificatif. **il existe une véritable distorsion entre les motivations réelles exprimées, et celles que les acteurs attribuent aux autres membres.**

Chez des acteurs institutionnels, il existe une grande conscience de ce rôle. Les organismes parapublics et des banques ne recherchent pas forcément leur intérêt économique direct dans ce genre d'activités, du moins pas de prime abord.

Chapitre 2: La réponse réseau.

La structuration en réseaux de ce groupe d'entreprises intervient sur le plan de l'intermédiation, c'est à dire **la construction d'outils relationnels permettant l'affectation de services des uns aux besoins des autres.**

Cette création de lien demande certaines conditions de réalisation. Tout d'abord il faut répondre aux besoins des entreprises demandeuses, s'impliquer dans les procédures d'échange et d'apprentissage, et enfin « diriger » ce nouveau système.

Il s'agit de véritables réseaux, c'est à dire d'un **système global intégrant des partenaires indépendants liés entre-eux à long terme pour la réalisation d'objectifs profitant à tous les membres.**

2.1 Attentes et besoins

L'intermédiation doit avant tout avoir pour objet de combler les attentes et les besoins des différents partenaires. Ce sont donc les P.M.E. qui formulent les objectifs à atteindre et les attentes. Ces besoins prennent diverses formes, on peut en déceler trois types:

- **Les contraintes réglementaires et normatives** (imposées par la Loi, la norme ou le client),
- **le besoin de soutien managerial**, permettant de diriger plus efficacement une entreprise,
- **le développement des marchés.**

Ces demandes techniques se doublent d'une attente à combler sur le plan **des rapports humains.**

2.1.1 Les contraintes réglementaires et normatives.

Ce type de besoins est commun à toute entreprise, la législation étant (presque) la même pour chacune. La réponse se définit par une mise en commun des forces et des savoir-faire.

Ces besoins sont à la base des réseaux actuels de l'EEIC.

- **La Qualité** (normes ISO 9000) : Ces normes internationales sont devenues une contrainte pour l'obtention de certains marchés. Ainsi la Région Lorraine traite de moins en moins avec des entreprises non-certifiées, ce qui contraint celles qui souhaitent obtenir un marché public à être au clair vis-à-vis de la norme. Il en va de même pour des secteurs comme l'automobile ou le bâtiment, pour lesquels des normes internes - plus strictes - existent.

- **L'environnement**: Comme pour la qualité, il existe une norme internationale (ISO 14000), mais cette contrainte est doublée ici par la législation qui impose des règles en terme traitement des déchets (exemple: L'incinération des déchets biologiques pouvant comporter des germes pathogènes). Le coût de traitement des déchets étant de plus en plus élevé, il représente une contrainte qui amène les entreprises à en diminuer la quantité, et à mettre en place des processus de recyclage.

- **La sécurité**: La sécurité et les conditions de travail sont imposés par le Ministère du Travail. Ainsi les installations doivent être aux normes, sous peines d'amende. Le nombre d'accidents du travail influe aussi sur certaines charges . En fin l'absentéisme potentiel que représente l'insécurité sur un poste de travail est un risque de perte potentiel pour l'entreprise (primes d'assurances, charges sociales, éventuels coûts juridiques...).

Ce type de réseau est sans aucun doute le plus simple et le plus évident, car chaque entreprise subit des contraintes de même nature et que leur résolution commune entraîne le même avantage stratégique pour chacun sans distinction. Ainsi, la concurrence interne au réseau, n'est pas exacerbée.

2.1.2. Le soutien managérial.

L'aide au management des partenaires est une demande durable, comme on le verra au chapitre 3. Une P.M.E. est centrée sur la production et ses activités collatérales immédiates (achats, ventes, services, administration) au détriment des activités stratégiques de soutien (management, innovation, développement). **Cet état fait la force de ces entreprises qui se concentrent ainsi sur le client et le produit. Mais c'est aussi un facteur d'affaiblissement, car il ne permet pas de vision à moyen/long terme.** Si la P.M.E. reste isolée, elle ne peut accéder à ce niveau d'information qu'en investissant dans du personnel compétent, mais dont le coût marginal représente une contrainte ingérable. Un cadre supplémentaire peut ainsi remettre en question l'équilibre financier de l'entreprise qui n'en a qu'un besoin partiel ou ponctuel.

Dans une telle situation, **l'intermédiation permet une réponse au plus près**. Ainsi en accédant à une compétence de haut niveau pour un temps donné, ou un projet, la P.M.E. développe son activité managériale sans pour autant que celle-ci pèse de façon constante sur ses coûts de production ou de conception. Pour une petite entreprise ce type d'activité ne peut être qu'un coût variable, et non un coût fixe, comme c'est le cas dans des entreprises de plus grande importance.

L'accès à ce niveau de compétence renforce ainsi la P.M.E. qui garde un degré de proximité élevé avec le client et une vision stratégique de son activité, sans que cela nuise à sa rentabilité financière.

2.1.3 Le développement des marchés

Le développement de l'activité est une demande générale pour l'instant, de la part des P.M.E., mais aussi de la part des divers services aux P.M.E..

Dans les petites et moyennes entreprises, comme nous l'avons vu c'est la meilleure vision stratégique qui devrait être le moteur de ce développement. Pourtant il est difficile mesurer l'apport des réponses des réseaux à cette attente. Bien des entreprises ont décroché des marchés. La question reste, l'entreprise aurait-elle eu la capacité ou les moyens de décrocher ces marchés si le réseau avait été absent?

Cette attente est par contre extrêmement forte au niveaux des différents services des Houillères. Trouver des marchés externes est un impératif.

2.1.4 Attentes au niveau humain

De façon assez inattendue, **l'organisation actuelle semble aussi jouer un rôle important au niveau des relations humaines**. Le fait que des chefs d'entreprises se réunissent répond à un besoin d'assurance. D'autres indiquent que **les profils des chefs d'entreprises sont sociologiquement proches pour les patrons de P.M.E. (Inférieur à 200 salariés),** et qu'ils s'y retrouvent comme d'autres se regroupent au sein des LION's clubs ou des Rotary.
On peut aussi se poser la question de la recherche d'un environnement « sécurisant » et de partage du risque.

2.2 Le degré d'implication.

2.2.1 Adhésion au concept.

Adhésion au CONCEPT de partenariat .

- Forte si je me sens concerné, si c'est dans mon intérêt
- Oui, si le résultat est là.
- Oui, si on trouve de nouveaux marchés
- C'est nécessaire.
- Tout dépend du partenaire

Le réseau est une solution d'avenir.

- OUI
- oui, car démontre une efficacité
- Vraisemblablement
- Ca ne devrait pas avoir à exister, c'est l'affaire des pouvoirs publics de venir en aide aux entreprises.

Existe-t-il une adhésion au concept de réseau, ou de partenariat ? Les entreprises s'impliquent-elle par conviction ou par besoin ? A ces questions les interrogés, affirment que **s'il n'y avait pas d'apport, de solutions à leurs problèmes, ils n'adhéreraient pas à une telle structure.**
En clair, **l'adhésion purement philosophique est à exclure**. Pourtant une grande majorité des interrogés pense que ce type d'organisation est une solution d'avenir, car elle démontre son efficacité. Cet élément semble montrer la pertinence de la solution adoptée.

2.2.2 Un Investissement en temps.

INVESTISSEMENT ET RESULTATS
Le temps consacré est-il rentable?
- Prend énormément de temps
- demande du temps, mais je ne peux pas déléguer cette fonction
- C'est inchiffrable, mais ce n'est pas du temps perdu
- C'est un investissement
- Seul ça prendrait plus de temps

L'organisation renforce l'activité
OUI (4 fois)
- Apporte de la qualité mais pas plus de Chiffre d'affaires
- C'est du travail en plus, recherche de solutions et de réponses

Les résultats obtenus:
- Certification
- Accréditation des laboratoires
- missions de terrain
- projet MCC

Si on fait abstraction du coût de l'adhésion, **l'investissement de la part des différents partenaires est surtout temporel**. C'est le temps passé à échanger qui peut servir de base d'investissement, et non les moyens financiers mis en oeuvre. D'ailleurs pour certains il est très clair que **ce temps d'échange et « d'enrichissement mutuel » est un investissement pour l'entreprise mais aussi pour eux-mêmes**. Est-on passé au-delà de la simple conception financière de la richesse ?
Le résultat obtenu par les diverses personnes interrogées est du même ordre - celui de l'immatériel - . **L'organisation apporte des réponses et des résultats concrets au niveau des entreprises (certification, missions...). Mais ces résultats ne se ressentent pas immédiatement dans les comptes de l'entreprise ou du service concerné**. Ce point démontre la difficulté d'évaluer le retour sur investissement. On peut toutefois affirmer que les partenaires ressortent gagnants, puisqu'ils gardent un pied dans cette structure (cf. 2.2.1).

2.3 L'énigme du management des réseaux

Le management des réseaux est une activité émergente. Construire et gérer de telles structures est une aventure, on entre dans une dimension nouvelle ou **la gestion de l'échange et des projets augmente par rapport à la gestion de la structure**.

2.3.1 La gestion paradoxale des objectifs dans le temps

L'action et sa projection dans la durée.	
A court terme	**A Moyen long terme**
- Agir au coup par coup - Empilement d'actions à CT - Avoir des résultats à CT pour stimuler les dirigeants de P.M.E., sinon on se lasse vite - Besoins à court terme	- Penser à LONG TERME être créatif - à MT (2 à 5 ans) - Engager une réflexion sur le LONG TERME - Sur le LONG TERME mais suivre l'évolution de l'environnement économique
En fonction des objectifs de l'entreprise En fonction du besoin	

Les acteurs ne s'accordent pas sur une gestion linéaire des actions à réaliser. Au contraire **ils font coïncider de façon paradoxale des objectifs à court terme, et d'autres à moyen long terme**. On peut réaliser une dichotomie suivant les besoins abordés.
Les questions concernant directement **les opérations des réseaux sur les entreprises et les services doivent être réalisés sur le court terme**, véritables projets ceux-ci peuvent souvent adopter le management de projet comme modèle d'action.
Mais ce cadre semble insuffisant, car l'action s'inscrit souvent dans délais à plus longue échéance. **Les activités liées à la stratégie globale des membres des réseaux s'inscrivent dans ce contexte**. La réflexion, le suivi de l'environnement économique, la créativité requièrent des délais plus longs.
Le lien entre ces deux contraintes temporelles est difficile à mettre en oeuvre, car un empilement d'actions à court terme ne représente aucunement une stratégie sur le long terme. D'autre part, la quasi-totalité les participants étant des P.M.E., leur visibilité est réduite. Il est délicat de leur demander de se projeter sur une durée dépassant 3 ans.

2.3.2 Un manque fortement ressenti.

Management des réseaux
- Avoir des objectifs plus clairs.
- Manque de réglementation.
- Problème de leader parfois (cf. le réseau de laboratoires).
- Un peu plus de motivation.
- Mieux piloter, y mettre du sens.
- Respect des procédures.
- Apprendre à fonctionner ensemble.
- Problème du projet MCC, est ce que ça ne va pas trop loin, il faut faire plus de réflexion et moins de concret.
- Mettre en place des moyens financiers et humains.
- Etre Fair play entre membres du réseau (compréhension financière)

Le management des réseaux est le premier point à améliorer, **« Apprendre à fonctionner ensemble »** est une attente que l'on retrouve chez plusieurs des intéressés, en particulier au sein des réseaux de service. Pour remédier à ce manque, les interlocuteurs mettent des solutions en valeur.

Ces solutions se décomposent en trois phases:

1- L'objectif
Il doit être clair pour tous et en accord avec l'attente des participants, et donc en accord avec le besoin de leurs clients.

2- Le fonctionnement
C'est le maillon faible, il faut mettre en place des règles du jeu et une personne ou un groupe de personnes qui veillent à leur application. **Cette demande irait à l'encontre de l'organisation auto-structurante** (type école de Santa Fe).

3- L'évaluation
Ces critiques (positives et négatives) doivent aussi servir à mettre en place une évaluation permanente de l'activité des réseaux. Ce qui permettrait des actions correctives.

Chapitre 3: Pistes d'avenir et recommandations

NOUVEAUX BESOINS
***Réseaux**
- Réseau sécurité/ Ergonomie/ CHSCT (5 fois).
- Se concentrer sur les activités stratégiques en P.M.E.
- L'insertion des jeunes.
- Logistique, gestion des flux.
- Gestion de trésorerie achat/ paiements.

***Formation**
- Evoluer vers des formes de management intéressant à la fois les dirigeants de P.M.E. et les autres.
- Echanges sur le management plus poussé pour ceux qui le veulent (Type APM).
- Management, motivation des chefs d'entreprise.
- Aide à la gestion et au Management sans intervenir directement à la place des dirigeants.
- Petites formations techniques au management de 1 journée ou 1/2 journée sur site (P.M.E.) pour 3 à 5 personnes.

De nouvelles contraintes réglementaires et normatives (cf. qualité, environnement...) apparaissent. La **plus fréquente est la contrainte des conditions de travail et de l'ergonomie des postes** de travail. Sur ce plan les contraintes ne sont pas nouvelles, mais les sources de législation se multiplient, et les contraintes se renforcent. Avoir un outil adapté à la réglementation semble de plus en plus difficile surtout pour les petites entreprises. Certes l'inspection du travail a d'autres soucis, mais elle reste intraitable sur le point de vue de la sécurité. Ces contraintes influent aussi sur certains aspects de la gestion des entreprises. Faut-il rappeler qu'un poste de travail en conformité évitera des frais d'assurance et plus indirectement sans doute des accidents du travail et des traumatismes liés à la mauvaise ergonomie des postes.

D'autres besoins de réseaux sont mis en valeur par les acteurs, certains concernent l'activité directe de l'entreprise (Gestion des flux de production, achat, gestion des paiements), d'autres concernent la société (l'insertion des jeunes).

La demande d'une formation en management de la part de dirigeants de petites entreprises est relativement nouvelle. **Cette demande, qui est aussi forte que celle concernant des réseaux répondant à des contraintes réglementaires, se situe chez les dirigeants des petites entreprises (inférieur à 100 salariés).** Cette demande est-elle une réaction des chefs d'entreprise par rapport à la création du club APM ? ou est-elle révélatrice d'une prise de conscience due aux progrès que chaque membre a réalisé dans les divers groupes ?
En terme de réponse une action sur ce plan ne nuira aucunement au développement de l'entreprise, mais il reste à explorer les besoins et les attentes réelles (que met-on derrière le terme management ?). Il est vrai que la dimension managériale est de plus en plus présente dans les entreprises de taille importante, et que les PME trouvent à leur tour un intérêt dans la richesse humaine de leurs salariés.

Exemple de questionnaire groupe

QUESTIONNAIRE CADRES RESEAU AQ

IDENTITE : _____ ENTREPRISE: _____

I - RAISONS DE LA PARTICIPATION ?

1 Quelles sont vos motivations pour participer au groupe AQ ?

_____

_____

_____

_____

_____

- Que venez vous y chercher ?

INFORMATION O
CULTURE O
FORMATION PERMANENTE O
AUTRES

_____

_____

- Qu'est ce que cela vous apporte ?

_____

_____

_____

_____

2- Quels sont vos besoins en matière d'information, de connaissances sur la qualité ?

_____

_____

_____

_____

_____

3 - Allez vous chercher ces information d'abord ailleurs ? OUI O NON O
Si OUI où?

_____

_____

D'abord dans le groupe O

4- Les thèmes abordés vous paraissent-ils pertinents ?

OUI	O
Plutôt OUI	O
Plutôt NON	O
NON	O

Le fait de fixer les thèmes tous 6 mois vous paraît pertinent ? OUI O NON O

II MODE DE PARTICIPATION

1- Quel est d'après vous le rythme idéal de rencontre ?

1 x par semaine	O
1 x par quinzaine	O
1 x toutes les 3 semaines	O
1 x par mois	O
- souvent ( )	O

_____

_____

2- D'après vous faut-il plus formaliser les échanges ?

OUI O NON O

3- Avez vous les coordonnées des autres membres du groupe ?

Vous sont-elles utiles ?
Si OUI Pourquoi ?

_____

_____

_____

_____

_____

4- Est-il nécessaire de faire une phase d'apprentissage avant de participer à un groupe ? Pour utiliser au mieux les relations

Exemple de fiche réseau

Juin 97

RESEAU ASSURANCE QUALITE CERTIFICATION

Date de création **Septembre 1991**
Nombre de rencontres au 1/1/1997 **78**
Nombre d'entreprises partenaires **31**

OBJECTIFS

- Créer un groupe de travail modulable prenant en charge des questions posées par les PME/PMI sur les points suivants :

- L'assurance qualité dans la gestion de l'entreprise
- Mise en place de l'Assurance Qualité
- Démarche de certification

- Promouvoir les référentiels Qualité Iso, PFQ, EFQM, EAQF...

ACTIONS

- Réunions du groupe au rythme régulier d'une fois par mois, sauf besoin exprimé par les participants.
- Le contenu est fixé semestriellement par les acteuirs du réseau, les principaux sujets sont :

- Les audits
- Les référentiels
- La certification

RESULTATS

- Responsable qualité moins isolé
- Echanges sur les pratiques concrètes de la mise en œuvre de l'Assurance Qualité
- Formations inter-entreprises : contenu adapté aux besoins
- Implication d'un laboratoire de métrologie de proximité
- Obtention par les entreprises de reconnaissances formelles en Assurance Qualité

Certifications ISO 9001, ISO 9002
Agréments clients (SIAR, PSA, Grands donneurs d'ordre...)

MOYENS

- 2 Animateurs auditeurs PFQ
- Les salles EEIC du site de De Vernejoul
- Ressources documentaires : AFNOR, MFQ, EFQM,...

PROJETS 97

Les participants fixent eux-même leur programme au début de chaque semestre, voici ceux définis pour le 1er semestre 1997

> Normes et prix : -QS 9000 (Normes automobiles américains)
- EQA (European Quality Award)
- ISO 14000 (Norme environnement)

> Management de la qualité : Qualité totale et nouvelles approches managériales
Intégration Qualité/Environnement/Sécurité
Planification de la Qualité
Motivation du personnel à la qualité

> Autres Comptes rendus d'Audit et Questions
Calendrier des manifestations locales et nationales
Présentation des prestations Qualité de l'AFPA

Liste des entreprises

Supprimée volontairement

Partenaires associés

MFQ
AFNOR
AFAQ
AFPA

Questionnaire Final

Fiche d'information Questionnaire EEIC Juin 1998

Répondre aux Questions:

- Le signe O est une case à cocher le cas échéant. pour certaines questions plusieurs réponses sont possibles.

- Les questions suivies de lignes, sont des questions ouvertes, elles permettent une libre réponse.

Les questions d'appréciation et d'évaluation et de propositions sont suivies d'une grille « ABAQUE », dans ce cas cocher une case par ligne.
Rappel

- -	-	=	+	+ +

- - : Pas du tout d'accord
- : Pas d'accord
= : Avis mitigé
+ : D'accord
++ : tout à fait d'accord

Confidentialité et traitement des données:

Le traitement des données du questionnaire sera informatisé, dans ce cas vous avez la possibilité à tout moment de modifier vos réponses et les informations vous concernant comme le prévoit la loi.

Pour assurer la confidentialité des réponses:

1- les envois aller et retour doivent se faire sous enveloppe dûment fermée, pour plus de sécurité vous pouvez apposer un papier adhésif sur le fermoir de l'enveloppe.

2- Le traitement des données nominatives (Noms, coordonnées...) et des autres informations se fera dans des fichiers dissociés (qui ne peuvent se recouper)

3- Les résultats qui seront transmis aux différents partenaires de l'étude ne seront qu'une synthèse statistique des réponses, comme convenu dans les différentes conventions liées à ce travail de recherche.

Interprétation des questions.

Malgré des tests préliminaires de compréhension du questionnaire, certaines questions vous sembleront peut-être floues. Dans ce cas vous pourrez appeler à **partir du lundi 15 juin 1998 la BOITE VOCALE** concernant ce questionnaire et ceci **24h/24h et 7jours/7.**

Composez le: **03 87 81 74 68**

et laissez vos coordonnées sur le répondeur, ainsi que le créneau horaire auquel je peux vous joindre.

TEMPS REFERENCE : 20 minutes

R1- PARTICIPATION

R1.1 A quel(s) réseau(x) participez-vous ?

Assurance Qualité ❍
Environnement ❍
Organismes de Formation Continue ❍
Déchets I.B. (Faulquemont Longeville) ❍
Trésoriers ❍
Commercialisation, Exportation ❍
Qualité dans la filière automobile ❍

R1.2 Qui vous a convaincu de participer à l'E.E.I.C. ?

Jean-Philippe JOLY ❍

Paul FICKINGER ❍

L'animateur du réseau: ❍

Un dirigeant d'entreprise ❍

Votre Employeur ❍

Vous avez assisté à une conférence publique ❍

Autres:_____ ❍

R1.3 Quelles sont VOS MOTIVATIONS PERSONNELLES pour participer à ce(s) Réseau(x)?

_____

_____

_____

_____

R1.4 D'après vous, quelles sont les motivations des « autres participants» pour participer à ce(s) Réseau(x)?

_____

_____

_____

_____

R1.5 D'après vous, quelles sont les MOTIVATIONS des H.B.L. pour participer à ce(s) Réseau(x)?

_____

_____

_____

_____

R2- APPORTS

R2.1 Que vous apporte votre participation au(x) réseau(x) ?

Répondez aux affirmations suivantes en cochant les cases[1]:

	- -	-	=	+	+ +
J'ai plus d'informations					
Je me situe par rapport aux autres					
Je trouve une assurance par rapport à ma démarche					
Je vois qu'il n'y a pas que moi qui « rame »					
Le réseau me permet de progresser					
Le réseau me permet de prendre du recul					
Le réseau c'est de la chaleur humaine avant tout					
Le réseau me permet de transmettre ce que je fais					
Je trouve une écoute dans le réseau					

R2.2 Les thèmes abordés vous paraissent-ils pertinents ?

OUI ❍ NON ❍

R2.3 Les thèmes abordés vous semblent-ils en prise avec l'actualité ?

OUI ❍ NON ❍

R2.5 Vous arrive-t-il de vous réunir avec d'autres membres du réseau, et ceci en dehors des réunions officielles ?

OUI ❍ NON ❍

[1] - - pas du tout d'accord ; - Pas d'accord; = moyennement; + D'accord; + + Tout à fait d'accord

Si, oui pour quelle raison?

_____

_____

R3- EVALUATION

R3.1 Parmi les rythmes de rencontres figurant ci-dessous, lequel vous semble le plus judicieux ?

Hebdomadaire ❍
Bimensuel (2 x par mois) ❍
Mensuel ❍
Une fois toutes les 6 semaines ❍
Une fois tous les 2 mois ❍
Trimestriel ❍

Sur demande de 3 participants (selon besoin) ❍

Autre: _____ ❍

R3.2 Qu'appréciez-vous particulièrement dans le(s) groupe(s) au(x)quel(s) vous participez ?

_____

_____

_____

R3.3 D'après vous quels sont les points à améliorer dans le réseau ?

_____

_____

_____

R3.4 Une phase « d'apprentissage » pour mieux fonctionner en réseau vous semble-t-elle utile ?

OUI ❍ NON ❍

Si, oui pour quelles raisons?

_____

_____

TEMPS REFERENCE : 20 minutes

E1- L'ENTREPRISE

E1.1 Nom :_____

Forme juridique: (SA, SàRL, SNC,...) _____

Capital social (SA et SàRL): _____ F.F.

E1.2 Coordonnées de l'entreprise si elles sont différentes de P2.1:

Adresse : _____

Code postal:_____ Ville:_____

Tèléphone: |_|_|_|_|_|_|_|_|_|_|

FAX: |_|_|_|_|_|_|_|_|_|_|

E1.3 Si votre établissement fait parti d'un groupe veuillez compléter les zones suivantes, sinon passez à la section E2

Nom du groupe: _____

Nationalité du Groupe : _____

Nombre salariés du groupe en France: _____

dans le Monde:_____

Principales implantations dans le reste du monde (Pays):

_____ _____

_____ _____

_____ _____

E2- SON ACTIVITE

E2.1 Renseignements chiffrés:

Secteur d'activité de l'entreprise (ex: Mécanique, services, énergie...):

_____

Code NAF: |_|_|_|_| |_|

Nombre de salariés (1998):_____ Nombre d'Intérimaires:_____

Chiffre d'Affaire annuel (établissement) :_____ F.F.

E2.2 Vos produits

Quels sont vos principaux produits et services propres?

_____

_____

_____

Si vous êtes sous-traitant, quelles activités réalisez-vous?

_____

_____

_____

E2.3 Activité globale de l'entreprise (Mettez une CROIX dans les cases correspondant à la situation de votre entreprise).

Champs d'activité de l'entreprise	Absent	Partie sous-traitée	Partie réalisée par une autre unité du groupe	Part négligeable de l'activité de l'entreprise	Part Importante de l'activité de l'entreprise
Marketing, Communication					
Conception					
Création					
Production					
S.A.V.					
Maintenance					
Commercialisation					
Exportation					
Achats					
Gestion de la formation					
Logistique					
Autres: _____ _____					

Si vous sous-traitez une partie de votre activité, est-ce avec des entreprises de Moselle-Est ?

OUI ❍ NON ❍

E2.4 Quels sont vos principaux clients:

_____

Si les Houillères du Bassin de Lorraine font parti de vos clients, quelle part de CA représentent-elles ?

_____ % du CA

E2.5 Quels sont vos principaux fournisseurs :

E3- CERTIFICATIONS - ACCREDITATIONS

E3.1 Certification Qualité (ISO 9000, VDA6, ...)
Inscrivez dans le tableau ci dessous, les différents certificats obtenus ou en cours, l'organisme ayant réalisé l'Audit, la date de première obtention ou « En cours ».

CERTIFICAT	Organisme Certificateur (Afaq, TüV,..)	En cours ou Date de première obtention

La certification a été imposée par un de nos clients ?

OUI ❍ NON ❍

La démarche qualité dans notre entreprise est volontariste ?

OUI ❍ NON ❍

E3.2 Certification Environnement (ISO 14000,Eco Audit...)
Inscrivez dans le tableau ci dessous, les différents certificats obtenues ou en cours, l'organisme ayant réalisé l'Audit, la date de première obtention ou « en cours ».

CERTIFICAT	Organisme Certificateur (Afaq, TüV,..)	En cours ou Date de première obtention

La certification a été imposée par un de nos clients ?

OUI ❍ NON ❍

La démarche environnementale dans notre entreprise est volontariste ?

OUI ❍ NON ❍

E3.3 AUTRES CERTIFICATS ou ACCREDITATION.
Inscrivez dans le tableau ci dessous, les différents certificats ou accréditations obtenues, l'organisme ayant réalisé l'Audit, la date de première obtention ou « en cours ».

CERTIFICAT, ACCREDITATION	Organisme Certificateur (Afaq, TüV,..)	En cours ou Date de première obtention

4- DIVERS

4.1 Votre entreprise était adhérente du CERCLE D'ENTREPRISES DE MOSELLE EST (C.E.M.E.) ?

OUI ❍ NON ❍

4.2 Votre entreprise était adhérente du CLUB INITIATIVES ET COMPETITIVTE LORRAINE (C.I.C.L.) ?

OUI ❍ NON ❍

TEMPS REFERENCE : 15 minutes

C1- PARTICIPATION

C1.1 Depuis quand participez-vous au Comité directeur de l'EEIC ?

Depuis 19___

C1.2 Quelles sont **vos motivations personnelles** pour participer au COMITE DIRECTEUR ?

_____

_____

_____

_____

_____

C1.3 Quelles sont les actions du comité directeur qui d'après vous contribuent au bon fonctionnement de l'EEIC ?

Classez les tâches ci-dessous par ordre d'importance[2]:

	Ordre
Générer une vision globale de l'avenir des entreprises en Moselle-Est	
Administration de l'association (Statuts, organisation hiérarchique...)	
Donner des consignes aux animateurs	
Recrutement de nouveaux participants	
Organiser la remontée d'information venant d'autres dirigeants	
Innover ensemble, travailler en commun sur des projets industriels	
Recevoir de l'information des autres participants	
Organiser des manifestations de présentation	
Autres:_____	

C1.4 Vous semble-t-il utile d'avoir une assistance pour réaliser ce travail?

OUI ○ NON ○

[2] 1 - le plus important à 7 ou 8 pour le moins important

C1.5 En dehors des réunions du comité directeur, êtes-vous en relation avec d'autres membres de ce groupe?

OUI ❍ NON ❍

C1.6 Combien de temps consacrez-vous généralement à ces tâches spécifiques, ?

Indiquez dans la case LE TEMPS **ANNUEL** consacré à chaque tâche en HEURES.

	Temps
Générer une vision globale de l'avenir des entreprises en Moselle-Est	
Administration de l'association (Statuts, organisation hiérarchique...)	
Donner des consignes aux animateurs	
Recrutement de nouveaux participants	
Organiser la remontée d'information venant d'autres dirigeants	
Innover ensemble, travailler en commun sur des projets industriels	
Recevoir de l'information des autres participants	
Organiser des manifestations de présentation	
Autres:_____	

C1.7 Quel est l'impact de votre participation sur votre activité professionnelle ?

_____

_____

_____

_____

_____

C2- RELATION AVEC LES MEMBRES

C2.1 Parlez vous avec le personnel de votre entreprise qui est présent dans les réseaux de ce qui s'y passe ?

OUI ❍ NON ❍

si OUI, à quel propos ?

C2.2 Faites-vous auto-évaluation de votre action dans le comité directeur ?

OUI ❍ NON ❍

Quels seraient les moyens d'évaluation possibles, d'après vous?

C2.3 Recrutez-vous des membres potentiels parmi vos pairs?

OUI ❍ NON ❍

C2.4 Si vous deviez recommander l'EEIC à un chef d'entreprise QUEL ARGUMENT PRINCIPAL mettriez-vous en avant ?

C3- DIVERS

A3.1 Rendez-vous compte régulièrement de la situation de votre entreprise au comité directeur ?

OUI ❍ NON ❍

C3.2 Par rapport aux réseaux, quel est selon vous le rôle du comité directeur ?

C3.3 Par rapport à la Moselle-Est, quel rôle peu jouer l'EEIC dans les 7 prochaines années ?

C3.4 Répondez aux affirmations suivantes en cochant les cases[3]:

	- -	-	=	+	+ +
Vous adhérez facilement à l'idée de partenariat					
L'organisation en réseau renforce votre activité					
L'information circule facilement et rapidement dans l'organisation telle qu'elle est aujourd'hui					
Vous avez toutes les informations que vous souhaitez sur l'EEIC					
Etre membre du Comité directeur facilite vos relations d'affaire					
Il faudrait ajouter un module de formation spécifique pour les dirigeants d'entreprises					
Vous êtes prêts à participer à des enquêtes et des études pour des projets à développer dans l'EEIC					
Vous vous sentez impliqué dans les actions de l'EEIC					
L'organisation en réseaux d'entreprises vous semble une solution d'avenir					

[3] - - pas du tout d'accord ; - Pas d'accord; = moyennement; + D'accord; + + Tout à fait d'accord

C3.5 Que faudrait-il améliorer dans l'EEIC pour mieux servir les P.M.E.?

TEMPS REFERENCE : 15 minutes

M1- VOUS ET LA MOSELLE-EST

Si vous habitez en Moselle-Est répondez à la question 1.1 sinon passez immédiatement à la question 1.2.

M1.1 Depuis quand habitez-vous en Moselle-Est ? Toujours ❍ depuis 19___

Si ce n'est depuis toujours ?
Vous êtes venu en Moselle-Est pour des raisons:

Professionnelles: ❍ Familiales: ❍ Autres:_____

M1.2 Si vous deviez délimiter géographiquement la Moselle-Est, vous diriez qu'elle est:

TOUT ce qui est en Moselle à l'Est de l'axe Bouzonville Faulquemenont Dieuze ❍

Le Bassin Houiller uniquement ❍

Le Bassin Houiller et la Vallée de la Sarre ❍

TOUT ce qui se situe à l'Est de l'axe Forbach-Sarralbe ❍

M1.3 A votre avis, qu'est ce qui est agréable en Moselle-est ?

M1.4 Quels en sont les points forts sur le plan économique?

M1.5 Qu'est ce qui vous semble désagréable en Moselle-Est ?

M1.6 A votre avis, quels en sont les points faibles sur le plan économique ?

M1.7 Exercez-vous un mandat politique actuellement (conseiller municipal, maire...)

OUI ○ NON ○

M2- L'AVENIR

M2.1 D'après vous, l'arrêt de l'extraction de charbon est

- une menace pour l'avenir de la Moselle- Est ? ○
- une opportunité pour l'avenir de la Moselle Est? ○

M2.2 Quelles sont, d'après vous, les opportunités pour la Moselle-Est, dans les 10 années qui viennent?

M2.3 Quelles sont, d'après vous, les menaces pour la Moselle-Est dans cette même période ?

M2.4 Selon vous, s'oriente-t-on, après le TOUT CHARBON, vers le TOUT AUTOMOBILE ?

OUI ○ NON ○

M3- IMPLANTATIONS ET RECONVERSION

M3.1 Vous êtes salarié ou dirigeant d'une entreprise implantée en Moselle-Est dans le cadre de la reconversion du tissu économique ?

OUI ❍ NON ❍

M3.2 Répondez aux affirmations suivantes en cochant les cases[4]:

	- -	-	=	+	+ +
Les entreprises s'implantent en Moselle-Est surtout pour des raisons liées à sa situation géographique ?					
Les entreprises s'implantent surtout pour des raisons de stratégies industrielles ou commerciales (proximité de clients ou de fournisseurs) ?					
Les entreprises s'implantent surtout pour des raisons liées aux compétences des hommes ?					
Les entreprises s'implantent surtout pour des raisons liées aux salaires ?					
Les entreprises s'implantent surtout pour des raisons liées au contexte linguistique (bilinguisme)?					
Les entreprises qui s'implantent, le font surtout pour les aides financières qu'elles perçoivent?					
Les entreprises s'implantent surtout pour des raisons d'infrastructures routières et ferroviaires ?					
Les entreprises s'implantent surtout car il existe des pôles de compétences (PPE, prestimeca, alphéa...).					
Il y a trop d'implantations d'entreprises.					
Il n'existe pas de structure pour assurer le développement des PME déjà en place ?					
Il existe une stratégie globale pour développer la Moselle-Est .					
La reconversion est principalement le problème des HBL.					
La reconversion est le problème des entreprises qui resteront actives après 2005					

[4] - - pas du tout d'accord ; - Pas d'accord; = moyennement; + D'accord; + + Tout à fait d'accord

TEMPS REFERENCE : 15 minutes

A1- L'ANIMATION

A1.1 Vous animez un réseau ou plusieurs de l'EEIC ?

Réseau(x) concerné(s) :_____

_____

_____

_____

Depuis la création de ce(s) réseau(x) ❍ Depuis 19___ ❍

A1.2 Avez-vous un Co-animateur ?

OUI ❍ NON ❍

Si Oui, Indiquez son nom: _____

_____

A1.3 Quelles sont les actions qui d'après vous contribuent au bon fonctionnement du réseau ?

Classez les tâches ci-dessous par ordre d'importance[5]:

	Ordre
Recherche documentaire	
Administration du réseau (Qui participe? , coordonnées...)	
Animation de réunions	
Recrutement de nouveaux participants	
Ecoute des participants	
Apporter des réponses directement en réunion	
Informations générales sur la vie du réseau et de l'EEIC	
Compte-rendu	
Autres:_____	

A1.4 Vous semble-t-il utile d'avoir une assistance pour réaliser ce travail?

OUI ❍ NON ❍

[5] 1 - le plus important à 7 ou 8 pour le moins important

A1.5 Combien de temps consacrez-vous généralement à ces tâches spécifiques, ?

Indiquez dans la case LE TEMPS **ANNUEL** consacré à chaque tâche en HEURES.

	Temps
Recherche documentaire	
Administration du réseau (Qui participe , coordonnées...)	
Animation de réunions	
Recrutement de nouveaux participants	
Ecoute des participants	
Apporter des réponses directement en réunion	
Informations générales sur la vie du réseau et de l'EEIC	
Compte-rendu	
Autres:_____	

A1.6 Etes-vous en relation avec d'autres animateurs?

OUI ❍ NON ❍

Si OUI, sur quels domaines échangez-vous?

_____

_____

_____

A1.7 L'animation de réseau a-t-il un impact sur l'exercice de votre profession ?

OUI ❍ NON ❍

Si oui le(s)quel(s) ?

_____

_____

_____

A2- RELATION AVEC LES MEMBRES

A2.1 Rencontrez-vous les membres de votre réseau en dehors des réunions de réseau?

OUI ❍ NON ❍

si OUI Pourquoi ?

A2.2 Faites-vous évaluer votre animation régulièrement par les membres de votre réseau ?

OUI ❍ NON ❍

A2.3 Allez vous à la recherche de membres potentiels ?

OUI ❍ NON ❍

A2.4 D'après vous, quelles sont les qualités requises pour un bon animateur ?

A3- RELATION AVEC LE COMITE DIRECTEUR

A3.1 Rendez-vous compte régulièrement de votre action au comité directeur ?

OUI ❍ NON ❍

A3.2 Par rapport aux réseaux, quel est selon vous le rôle du comité directeur ?

A3.3 Répondez aux affirmations suivantes en cochant les cases[6]:

	- -	-	=	+	+ +
Le comité directeur sert à garantir l'existence de l'organisation					
Le comité directeur sert à élaborer une vision					
Le comité directeur doit donner des objectifs aux animateurs					
Les animateurs devraient assister au moins une fois par an à une réunion du comité directeur					
Le comité directeur semble travailler seul dans son coin					
Les animateurs n'ont pas d'attentes particulières vis à vis du comité directeur					
Les animateurs devraient se réunir entre-eux					
Le comité directeur est à l'écoute des entreprises					
Autres:_____					

[6] - - pas du tout d'accord ; - Pas d'accord; = moyennement; + D'accord; + + Tout à fait d'accord

Résultats détaillés

Résultats détaillés au questionnaire juin-juillet 1998

La Moselle-Est

PERÇU DE LA REINDUSTRIALISATION

(Acceptation de propositions notées de 1 à 5)
Raisons d'implantation des entreprises

	Moyenne	Ecart Type	Rang
Raison géographique	**4,16**	**0,54**	**1**
Les aides financières	**4,08**	**0,96**	**2**
Bilinguisme	**4,06**	**0,70**	**3**
Routes et Voies ferrées	**3,83**	**0,79**	**4**
Compétences	**3,65**	**0,81**	**5**
Proximité de clients et/ou fournisseurs	**3,62**	**0,67**	**6**
Salaires	**3,54**	**0,94**	**7**
La reconversion est le problème des PME	**3,05**	**1,39**	**8**
Stratégie globale de développement	**2,89**	**0,74**	**9**
Pôles de compétences	**2,83**	**0,94**	**10**
Il n'existe pas de structure pour PME/PMI	**2,73**	**1,17**	**11**
La reconversion est le Problème des HBL	**2,35**	**1,34**	**12**
Il y a trop d'implantations	**1,78**	**1,01**	**13**

POINTS FORTS DE L'ECONOMIE DE MOSELLE EST

GEOGRAPHIQUES

SITUATION

Situation stratégique
Proximité de l'Allemagne
Situation géographique
Implantation géographique
Proximité Allemagne
La proximité de l'Allemagne
Situation géographique vis-à-vis de l'Europe
Proximité immédiate de la Sarre qui doit être le support pour l'interpénétration des marchés
Proximité SAAR-LUX
Situation géographique
Impact géographique au cœur de l'Europe
Position géographique

AXES ET RESEAUX

Axes routiers
Axes de communication favorables
Accès routiers
Liaisons rail route
Futur TGV
Infrastructures de transport
Réseau de communication
Axes de communication

ECONOMIQUE

INTRINSEQUE

Dynamisme des PME
Culture industrielle (travail posté)
Bon niveau de sous-traitance
Dynamique économique industrielle
Tissu économique "IMPORTANT"
Richesse du tissu économique
L'industrie automobile et la chimie
Pôles d'activités très variés
Industries performantes
La diversité du tissu industriel
Tissu industriel varié
Dynamisme des entreprises

MUTATION INDUSTRIELLE

La dynamique de redéploiement industriel et de services
Pôles technologiques et de management
Moyens mis en œuvre
Investissements étrangers
Dynamique réseaux
Présences de sociétés de grands groupes internationaux
La dynamique de réindustrialisation et de développement économique
La diversité des entreprises et leur implantations
La mise en place de créations d'entreprises pour redynamiser le secteur de la Moselle-Est
Industrialisation

ZONES INDUSTRIELLES

Le nombre de zones d'activités
Petites zones industrielles
Zones industrielles

RESSOURCES HUMAINES

COMPORTEMENT

Sérieux des hommes
Qualité des relations humaines
Sérieux des gens
L'esprit travailleur des habitants
Engagement des hommes
Forte culture industrielle
Tradition ouvrière
Habitude du travail rigoureux

COMPETENCES

Savoir Faire
Personnes compétentes
Main d'œuvre qualifiée
Niveau de formation technique en forte augmentation
Bonne qualité de main d'œuvre
Offre de formation technique du CAP à BAC+2
La compétence des hommes
Compétences industrielles
Savoir faire de la main d'œuvre
Main d'œuvre compétente
Compétences des hommes (travailleurs)
Personnel compétent et adaptable
Excellente main d'œuvre
Développement de formations techniques BAC +2

LANGUE

Bilinguisme
Bilinguisme

POINTS FAIBLES DE L'ECONOMIE DE LA MOSELLE-EST

GEOGRAPHIQUE

SITUATION

La proximité de l'Allemagne
Situation géographique vis-à-vis de Paris

AXES ET RESEAUX

Pas de TGV
Aéroport mal utilisé
Mauvais transports en commun

ECONOMIQUE

INTRINSEQUE

Développement endogène
PME qui ne tiendront peut-être pas le coup
Mono industries
Implantations allemandes trop nombreuses
Manque de développement
Concurrence des étrangers
Tissu industriel peu diversifié
Mono industrie

MUTATION INDUSTRIELLE

Faiblesses liées à l'extraction minière

La mono-industrie des HBL et leur arrêt qui laisseront un vide Inévitable
Trop longtemps les pouvoirs publics ont cultivé la mono-industrie
Industrie minière vouée à l'arrêt et rien ne la remplace
Tout est pris en charge par les HBL
Trop longtemps la Moselle Est a été tributaire de la Mono-industrie

Faiblesses liées aux moyens mis en œuvre

Influence syndicale sur la réindustrialisation
Lenteur dans la mise en place de moyens
Plans faramineux
Manque d'évaluation des actions
Reconversion difficile
Manque de décentralisation
Centres de décisions extérieures (étrangers)
Des groupes internationaux délocalisés
La formalisation d'axes de développement
La fermeture des HBL en 2005
Industries amenées à disparaître
Nombre d'entreprises insuffisantes pour compenser la fermeture des HBL

RESSOURCES HUMAINES

COMPORTEMENT

Mentalité "TOUT charbon"
Manque d'esprit d'initiative
Personnes peu flexibles
Manque d'initiatives
Mentalité d'assistés
Manque d'entrepreneurs
Manque d'ambition
Pas de prise de risque
Manque de mobilité de la population
Mono-industrie = Monoculture

COMPETENCES

Universités éloignées
Des services professionnels peu adaptés aux PME
Les compétences des HBL qui n'ont pas été transférés vers les PME/PMI, ni ailleurs (hautes technologies)

AUTRES

Image des HBL
Les 35 heures

AUTRES POINTS FORTS MOSELLE EST

GEOGRAPHIQUES	HUMAINS
SITUATION	Les Hommes
A l'abri des catastrophes naturelles	Les Hommes
Campagne qui a su survivre	Communication
Situation de proximité par rapport à la RFA	Dynamisme des gens
Situation géographique de proximité de la Sarre du Luxembourg, du Bénélux	Dynamisme et volonté de se développer
Proximité de grands centres urbains en France, en Allemagne et au Luxembourg	La vitalité
Proximité du Pays de Bitche	Les initiatives
Le paysage, beaucoup de forêt	Le réalisme
Zone Rurale et Urbaine	L'état d'esprit des gens
L'environnement géographique (espaces)	Sérieux de la population
Forêt	Sécurité
Verdure du Paysage	Tranquillité
le cadre de vie	La population et la mentalité de "gagneur"
Belle Région (climat forêts...)	Réseau relationnel
Verdure	Tempérament des habitants
Cadre de vie	Personnes accueillantes
Gastronomie	Les personnes et l'identité locale
Les villes	Bilinguisme
Situation géographique	Brassage de la population
Boisé et vallonné	Diversité culturelle et raciale
Région agréable	Cadre de vie
Nature	Possibilités d'emploi
L'histoire et l'architecture	Le Bilinguisme
Proximité de grandes villes (Metz, Nancy..)	
AXES ET RESEAUX	
Axes routiers	
Autoroutes	
Déplacements Domicile Travail pas trop longs	
Facilité de circulation	

AUTRES POINTS FAIBLES DE LA MOSELLE-EST

GEOGRAPHIE **Climat** Le Climat Le manque de soleil Le temps (climat) **Image** Image de la région Image négative Image de marque Image générale de la région L'image d'une région entièrement attachée aux HBL **Axes et réseaux** accès par avion Pas de liaison TGV SNCF: plus de petites gares, idem pour les bus qui négligent les petits villages Industrie chimique (nuisances) Absence de véritable ville **REINDUSTRIALISATION** Peu d'entreprises de services Manque d'entreprise de Haute technologie Trop de soutien aux industriels étrangers, c'est plus difficile pour les Français Peur de la nouveauté Manque de réflexion sur le devenir des zones rurales	Peu de synergie dans la réindustrialisation, Chacun tire la couverture à soi Monopole des HBL Fin de l'activité charbonnière Le manque de cohésion des organismes qui participent au développement local Manque de coopération entre entreprises **RESSOURCES HUMAINES** **Comportement** Corporatisme des HBL ceux qui y travaillent, mais aussi les anciens. Cette population vit dans un monde irréel et ne se rend pas compte de l'évolution de l'économie Prédominance de la "culture" HBL Une seule culture d'entreprise, celle des HBL Mentalités **Compétences** Insuffisances d'emploi de niveau bac +2 et + Sédentarisation Les jeunes qui quittent la région et ne reviennent pas après les études Niveau "moyen" des habitants Manque de formation **Leadership** Absence de leader politique de dimension nationale Absence de leader charismatique

Les membres

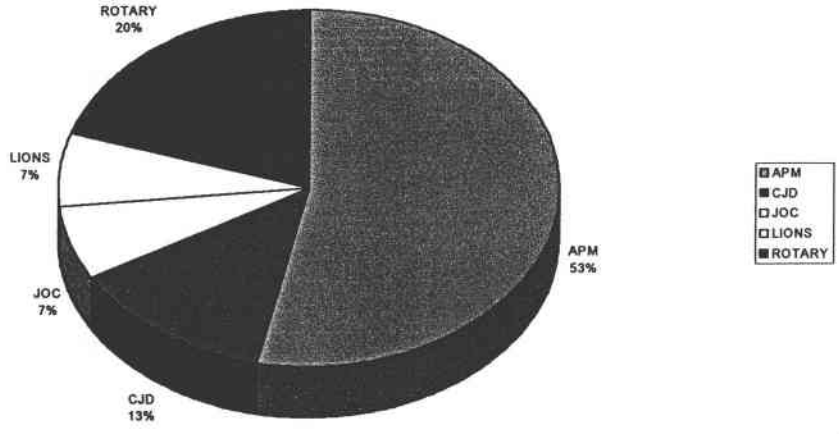
AGE

Minimum	29 ans
Age moyen	45 ans
Maximum	58 ans
Ecart type	7,22 ans

NATIF DE MOSELLE EST

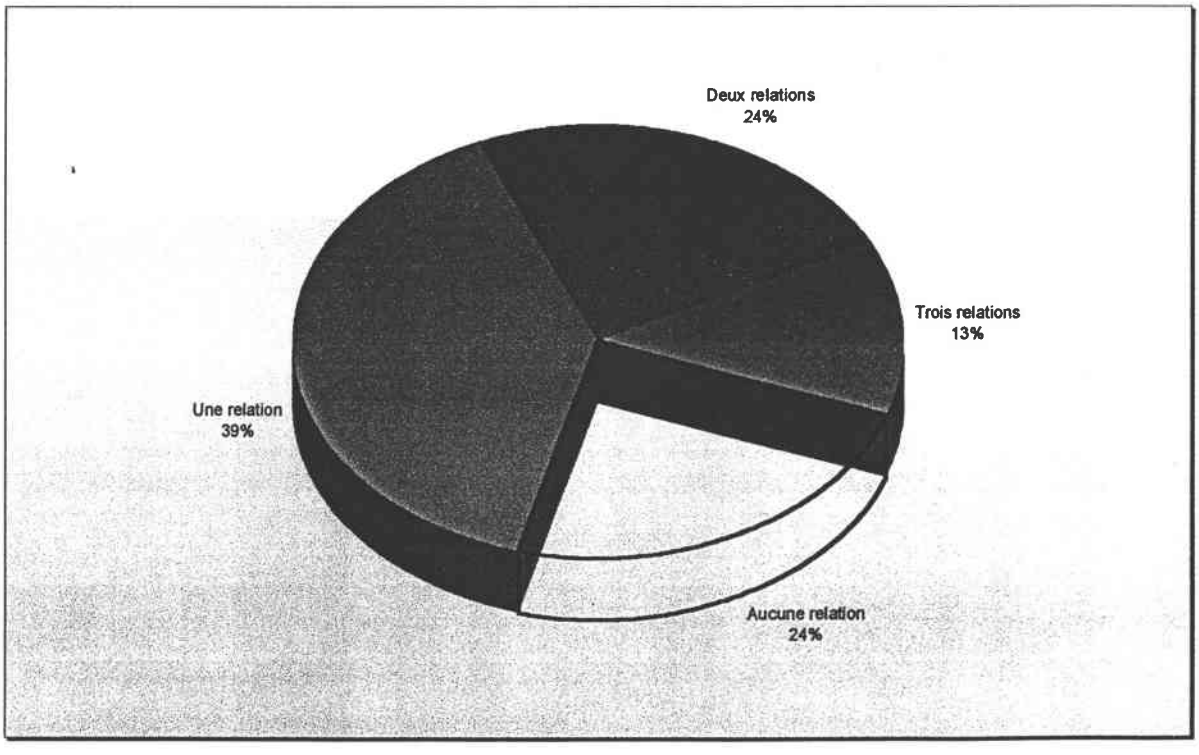
Natifs 68,42 % (Originaires des 4 arrondissements de Boulay, Forbach, Sarrebourg et Sarreguemines)
Non Natifs 31,58%

ASSOCIATION D'APPARTENANCE AUTRE QUE EEIC



NOMBRE DE RELATIONS AVEC LES HBL

Privées et professionnelles



EXPRESSIONS POSITIVES ET NÉGATIVES

Expressions positives

Compétence	21	Création	8	Transparence	5	Diversité	2
Dynamique	19	Imagination	8	Liberté	4	Ensemble	2
Initiative	18	Management	8	Nouveauté	4	Ethique	2
Entreprendre	14	Développement	7	Réalité	4	Participation	2
Actif	13	Flexibilité	7	Solidarité	4	PME	2
Compétitivité	10	Respect	7	Leader	3	Chef d'entreprise	1
Confiance	10	Travail	7	Moselle-Est	3	Contrat	1
Objectif	10	Convivialité	6	Partenaire	3	Exigence	1
Formation	9	Progrès	6	Synergie	3	Métier	1
Performance	9	Fidélité	5	Vision	3		

Expressions neutres

Accompagnement	0	Collectif	0	Coopération	0	Industrie	0
Justice	0	Négociation	0				

Expressions Négatives

Argent	-1	Service	-3	Risque	-7	Hiérarchie	-13
Mutuelle	-1	Stabilité	-3	Charbon	-8	Paris	-14
Unis	-1	Comptable	-4	Influence	-8	Individuel	-16
Social	-2	Bourse	-6	Mine	-11	Kibboutz	-18
Usine	-2	Ordre	-6	Assistance	-12	Délocalisation	-21
Aide	-3	Principes	-7	Bloc	-12	Zèle	-21

Les Réseaux

APPORTS DES RESEAUX

(Acceptation de propositions notées de 1 à 5)

	écart type	moyenne	rang
Le réseau me permet de progresser	**0,69**	**4,23**	**1**
Information	**0,73**	**4,19**	**2**
Il existe une écoute dans le réseau	**0,64**	**3,96**	**3**
Bench mark	**0,82**	**3,92**	**4**
Prendre du recul	**0,73**	**3,89**	**5**
Me permet de transmettre ce que JE fais	**0,69**	**3,88**	**6**
Assurance	**0,78**	**3,65**	**7**
Chaleur Humaine	**0,82**	**3,65**	**7**
L'identité de situation avec les autres	**0,96**	**3,32**	**9**

PARTICIPATION

Réseau			Projections	Réel
Assurance Qualité	7	20,00%	19	22
Environnement	7	20,00%	19	20
Trésoriers	6	17,14%	16	16
Organismes de Formation Continue	5	14,29%	13	10
Commercialisation Exportation	4	11,43%	11	10
Déchets Industriels Banals	3	8,57%	8	14
Qualité Automobile	3	8,57%	8	10
TOTAL	**35**			**102**

VECTEUR CONVAINCANT

(Personne qui propose d'adhérer à EEIC)		
Jean Philippe JOLY (HBL Service Qualité)	17	53,13%
Votre Employeur	6	18,75%
L'animateur d'un réseau	3	9,38%
Paul Fickinger (AFPA)	2	6,25%
Conférence Publique	2	6,25%
Autre	2	6,25%
Un dirigeant	0	0,00%
TOTAL	32	100%

RYTHME DES RENCONTRES

Hebdomadaire	0	0,00%
Bimensuel (2 fois par mois)	0	0,00%
Mensuel	13	38,24%
1x6semaines	5	14,71%
2 mois	7	20,59%
Trimestriel	2	5,88%
Selon demande (3 participants au moins)	7	20,59%
	34	100,00 %

APPRENTISSAGE

OUI	NON	TOTAL
10	14	24
41,67%	58,33%	

Pourquoi un apprentissage?

Apprendre à échanger à communiquer
Apprendre à participer
Il y a toujours des choses à découvrir
L'effet "réseau" ne transparaît pas, apprendre à fonctionner dans le groupe
Apprendre à travailler ensemble, pouvoir oublier l'individualisme
Définir les raisons réelles pour se réunir
Manque une réelle dynamique
Les participants viennent d'horizons très divers, il faut apprendre à se connaître
La culture réseau n'est pas acquise aujourd'hui

QU'APPRECIEZ-VOUS EN PARTICULIER ?

COMPORTEMENT	COMPETENCES
Communication entre les membres	Participation des adhérents
Transparence des relations entre participants	Visites d'entreprises
Transparence	Compétences diversité des participants
Volonté de faire adhérer les autres membres	Sujets et thèmes traités
Echange contact avec les autres membres	Compétence des participants
Rencontres détendues	Aide apportée
Sincérité du propos	Echanges
Humour ;	Les échanges
Personnes ouvertes	Niveau d'expertise
Nous nous connaissons depuis longtemps et nous cherchons la même chose	Entreprises venant de divers domaines d'activité
Personnes qui croient en ce qu'elles font	Compétence souci de service
Convivialité	Progression dans le travail
Convivialité	
Convivialité	
Travailler sans se prendre au sérieux	
L'ambiance	
Tolérance par rapport aux autres expériences	

QUE FAUT-IL AMELIORER ?

REGULARITE/ASSIDUITE	FONCTIONNALITES
Régularité des rencontres. Atteindre les objectifs annoncés. Dynamique de groupe à renforcer. Relations avec d'autres réseaux. Plus d'intervenants extérieurs, si besoin. Assiduité des participants. Assiduité, manque de respect (absences non excusées) Fixer des Objectifs Réels Ne pas visiter X fois la même entreprise, du nouveau ! Aller jusqu'au bout des projets, impression qu'au moment de la réalisation, la peur de l'autre réapparaît ;	Créer une base de données sur Internet qui permette de trouver des ouvrages, des consultants et de dialoguer entre nous. Echanges de documents à amplifier Echanges sur des savoir-faire plus concrets Se réunir avec d'autres réseaux Liens avec les autres réseaux Plus de relations avec et entre PME/PMI sinon aucune action réaliste sans cela. Porter l'information au sein des entreprises et ne pas faire de mailings qui atterrissent dans les poubelles Plus d'adhérents

MOTIVATIONS PERSONNELLES

ECHANGE DE SAVOIR-FAIRE	DYNAMIQUE COLLECTIVE
Intégrer un groupe où chacun peut échanger	Je participe à la vie économique de la région
Transfert des grandes entreprises vers les petites	Connaissance du tissu industriel régional
Information et échange d'expériences	Recherche de notoriété pour mon entreprise
Echange d'idée	Transmettre mon expérience
Echange, Ecoute	Dynamique collective
Partager des connaissances et des expériences	Dynamique de groupe
Echange d'information	Travail en équipe
Approfondir mes connaissances et échanger avec les différents participants	Travaux communs
Lieu de rencontre entre professionnels et différents responsables	Aider les autres
Partager les connaissances	Ambiance de travail
Echange d'expériences vécues	**RESOLUTION DE PROBLEMES**
FORMATION	Mise en commun des problèmes rencontrés
Formation	Problèmes traités par le fond
Se comparer aux autres	Réponse immédiate, valorisation des expériences des autres
L'envie de progresser	Contact avec d'autres responsables
Echange de compétences	Connaissance des autres industriels de la région
Pouvoir aider les plus petits faire quelque chose d'utile	Réflexion
Rapport au métier	Opportunité de contact
	Opportunité de contact
	Valorisation des Savoir-faire Locaux

MOTIVATION DES AUTRES

Idem aux miennes (15 X)	Savoir ce qui ce passe ailleurs
Rechercher des exemples de solutions à leurs problèmes	Certains veulent être des locomotives, c'est bien
Recherche de repères	Image publicitaire de certaines entreprises
Autant politiques qu'économiques	Représenter leur entreprise
Sortir de l'isolement	
Soutien technique	

MOTIVATIONS DES HBL

REINDUSTRIALISATION	Transfert de compétences
Appui à l'essaimage ?	Faire bénéficier les PME/PMI de leurs compétences
Ecouter les entreprises, chercher des réponses adaptées	Essayer de "vendre" les compétences de leur personnel
Préparer l'après charbon	Mettre en place une structure qui permet aux entreprises de trouver un cadre, une réponse à leurs problèmes.
Assurer la reconversion	
Ouverture sur l'extérieur = se positionner pour des marchés futurs (après fermeture)	**IMAGE ET COMMUNICATION**
Pérennité de la région après 2002	S'investir auprès des usines pour ne pas être perçu négativement
Développement du tissu économique	Image d'entreprise citoyenne
Créer une dynamique	Elément moteur, entraîner les autres
Survie après l'an 2000	Ne pas perdre la main mise sur l'économie locale
	Responsabilité morale
TRANSFERT DE COMPETENCES	Faire savoir qu'il y a une conscience et une responsabilité
Transmettre leur savoir-faire	Se donner bonne conscience
Transférer leur savoir-faire	
Mettre à disposition des savoir-faire	**AUTRE**
Développer les entreprises en réseau pour asseoir le développement local	Chercher à apprendre comme les autres
Encourager et accompagner les entreprises au mieux	Pour donner l'exemple
Armer les entreprises pour la concurrence	
Passer le relais	
Dynamiser les PME/PMI	

Les animateurs

ACTIVITÉS QUI CONTRIBUENT AU BON FONCTIONNMENT D'UN RÉSEAU

		Rang de clas.	Nb Heures
Animation des réunions	**1,5**	**1**	**20**
Ecoute des participants	**2,75**	**2**	**10**
Administration du réseau	**4,75**	**3**	**5**
Apporter des réponses directement en réunion	**4,75**	**3**	**5**
Recherche documentaire	**5**	**5**	**8**
Compte rendu	**5**	**5**	**5**
Recrutements de nouveaux participants	**5**	**5**	**4**
Informations générales sur la vie du réseau	**6,25**	**8**	**3**
Mettre des personnes en contact	**7**	**9**	**NC**
	TOTAL		**60 heures/an**

DOMAINES D'ÉCHANGES ENTRE ANIMATEURS

Vie du réseau
Animation
Partage d'informations
Thèmes de travail et réponses apportées
Participants et entreprises communes aux réseaux différents
Besoins émergeants

IMPACT SUR VOS ACTIVITES PROFESSIONNELLES

OUI	NON
5	0

Lesquels ?
Une écoute plus active
La recherche de réponses pouvant servir en d'autres circonstances
Permet de rester en contact avec d'autres entreprises que les HBL
Prise en compte et traitement de problèmes liés à mes missions professionnelles

RENCONTRE DES MEMBRES EN DEHORS DES RÉNIONS

OUI	NON
5	0

FAITES VOUS EVALUER L'ANIMATION DU RÉSEAU ?

OUI	NON
2	**3**

ALLEZ VOUS À LA RECHERCHE DE MEMBRES POTENTIELS ?

OUI	NON
2	**3**

LES QUALITES D'UN ANIMATEUR

Pédagogue
Organisateur
Professionnel
A l'ECOUTE
Vérifier l'obtention des résultats
Capable de répondre aux demandes

RÔLE DU COMITÉ DIRECTEUR D'APRÈS LES ANIMATEURS

Administratif
Donner des objectifs de travail
Vérifier les résultats obtenus
Animation de la vie Inter Réseaux
Valorisation des actions et des résultats
Création et développements de réseaux

AFFIRMATIONS

CD = Comité directeur

		RANG
les animateurs devraient se réunir entre eux	**24**	**1**
les animateurs doivent assister à une réunion du CD par an	**23**	**2**
le CD sert à garantir l'existence de l'EEIC	**22**	**3**
Le CD sert à l'élaboration d'une vision	**18**	**4**
Le CD doit donner des objectifs	**16**	**5**
Le CD est à l'écoute des entreprises	**15**	**6**
Le CD semble travailler seul dans son coin	**14**	**7**
Le CD doit se fixer objectifs plus clairs	**5**	**8**

Le comité directeur

ACTIVITÉS DU COMITÉ DIRECTEUR

		Rang	Temps (total)
Générer une vision de l'avenir de la Moselle Est	**1,50**	**1**	**75**
Innover ensemble	**2,50**	**2**	**80**
Organiser la remontée d'info d'autres dirigeants	**2,83**	**3**	**48**
Recevoir de l'information des autres	**4,40**	**4**	**15**
Recrutement des nouveaux participants	**5,83**	**5**	**24**
Organiser des manifestations de présentation	**6,00**	**6**	**120**
Administration de l'association	**6,17**	**7**	**22**
Donner des consignes aux animateurs	**6,33**	**8**	**7**
Autres			**80**
TOTAL	**94,2 heures/an/membre**		

AFFIRMATIONS

	Moyenne	écart type	Rang
Réseau vous paraît une solution d'avenir	**4,6**	**0,49**	**1**
Avez vous tout ce que vous souhaitez	**4,4**	**0,49**	**2**
Adhésion à l'idée de partenariat	**4,4**	**0,80**	**2**
Organisation en réseau renforce votre activité	**4,2**	**0,74**	**4**
L'info circule facilement et rapidement	**4**	**0,00**	**5**
Vous sentez vous impliqué	**4**	**1,09**	**5**
Membre du CD facilite les relations d'affaires	**3,8**	**1,16**	**7**
Etes vous prêt à participer à des enquêtes et études pour des projets à développer	**3,4**	**0,49**	**8**
Faut-il ajouter une formation spécifique aux dirigeants	**3**	**1,22**	**9**

MOTIVATIONS PERSONNELLES

Participer concrètement au développement de la Moselle-Est
Force par les "réseaux"
Donner une image d'entreprise citoyenne
La Moselle-Est est mon pays
Un enrichissement permanent
Un lieu de formation
Un lieu de rencontre
Facilite les rencontres
J'ai plus d'information
Apprendre à mieux gérer mon entreprise
Donner pour recevoir
Etre plus impliqué dans le domaine économique
Mission de développement
Intérêt pour le travail collectif et innovant
Innovation et travail en réseau

ARGUMENTS DE "VENTE"

Mise en commun d'expériences pour progresser
Opportunité pour trouver des solutions "économique" aux Problèmes de compétitivité
Si tu as un Problème, une inquiétude ou une solution, viens avec nous !
Formation possible
Objectifs communs
Bonne unité du groupe
Solidarité et coopération pour une association qui sort du champ des autres institutions
Participer au développement local
Echange d'informations
Acquisition de savoir-faire
Actions collectives au bénéfice des PME

INTERFACE COMITE DIRECTEUR - RESEAUX

Impulser une dynamique
Trouver des animateurs
Faciliter, Impulser, savoir les arrêter si nécessaire
CD= comité des sages
Rôle de garant et de promoteur
Suivi des réseaux et intervention à la demande des animateurs
Encourager, voire animer des réseaux

ROLE DE L'EEIC JUSQU'EN 2005

Etre un point de repère pour trouver des solutions à certains problèmes auxquels sont confrontées les entreprises
Réseau de solidarité pour travailler ensemble sur les challenges du futur
Rôle de conseil, d'expert et d'arbitre
Rôle de relais pour rassembler les énergies à développer
Rôle de progrès à l'échelle de l'entreprise
Développer des services de proximité

POINTS A AMELIORER SELON VOUS ?

Parler de l'EURO
Entamer des relations avec d'autres partenaires, même la CCI
Etre plus disponible pour mieux servir, plus d'écoute
Créer des services spécifiques de proximité adaptés aux besoins des TPE

RESUME

Les réseaux d'entreprises sont des objets organisationnels qui suscitent un intérêt croissant de la part de la recherche, des entreprises et des institutions. Souvent analysés sous l'angle de la stratégie de la firme, les réseaux d'entreprises ont des fonctions bien identifiées. Les approches économiques (O. E. WILLIAMSON, PFEFFER ET SALANCIK, MATTSON ET JOHANSSON...) donnent aux réseaux une fonction de réduction de coût en maintenant une relation durable dans les relations productives. Les approches sociologiques et territoriales (BAGNASCO, BRUSCO, COURLET, AYDALOT...) imputent un rôle d'intégrateur social aux réseaux. Une dimension commune de ces recherches est la constance d'un échange d'information et d'un apprentissage mutuel entre les partenaires d'un réseau. On retrouve d'ailleurs cette approche dans l'analyse que proposent les qualiticiens (SHIBA, GRAHAM, WALDEN...) Pour répondre à la question du management des réseaux d'entreprise, cette thèse propose une lecture « interactionniste » de l'organisation.

Au travers d'une recherche-action de 30 mois qui a permis de pénétrer les relations les plus informelles, cette étude a décortiqué la structure, les fonctions et les processus de l'Euro Espace Initiatives et Compétitivité : Une association qui regroupait 77 entreprises et organisations au sein de 9 réseaux thématiques en 1998.

Nous pouvons conclure que les réseaux se structurent au tour d'un noyau primitif d'entreprises qui se réunissent à la suite d'un événement ou d'une contrainte commune. Selon leur examen de la situation les entreprises s'impliquent plus ou moins dans des démarches pour répondre à ces contraintes. De ce fait chaque entreprise affiche un potentiel différent vis à vis du thème traité en réseau. Cette différence de potentiel active l'échange d'information et comble une attente de progrès et de veille chez membres du réseau. Le manager de réseau peut agir sur cette différence de potentiel. En initiant de nouvelles relations et en recrutant de nouveaux membres, la différence de potentiel est maintenue au sein du réseau. Si cette différence s'amenuise et que le recrutement est limité, le manager de réseau peut entraîner la mutation du réseau. Cette thèse explique à la fois la forte instabilité des réseaux d'entreprise et leur structuration en arborescence.

ABSTRACT

Inter-enterprise networks are causing growing interest among researchers, firms and institutions. Inter-enterprise networks have well defined functions, in accordance wirh the firm's strategy. Economic approaches (O. E. WILLIAMSON, PFEFFER ET SALANCIK, MATTSON ET JOHANSSON...) give to networks a cost reduction function in long-term productive relations. Sociological and territorial approaches imply a role of social integration to the network. A common factor of this research is the constant exchange of information between the firms and mutual learning in the partnership. This analysis has also been proposed in the studies of TQM experts (SHIBA, GRAHAM, WALDEN,...). This thesis suggests defining the network management by an "interactionnist" study of the organization.

30 months of intensive Action-Research permitted deep informal relationships. This investigation analysed in minute detail the structure, functions and procedures of "Euro Espace Initiatives et Compétitivité" : An association which includes 77 firms and organization within 9 thematic networks.

It's our conclusion that inter-enterprise networks structure themselves around a central nucleous that arises after an event or a common limiting factor. By their own analyses of this limiting factor the firms get more or less implicated in a plan of action to cope with the situation. It must be noted that each firm will have a different abilities dealing with the topic of the thematic network. The difference in potential activates the exchange of information to fill the need for progress and strategic intelligence expressed by the members of the network. Starting new relationship and recruiting new members maintains the difference of potential within the network. If the difference of potential gets too low and recruiting is limited, the network manager can still act by changing the theme of the network. This thesis explains concurrently why inter-enterprise networks are so unstable and outlines branch-like growth-pattern.

REFERENCES

BIBLIOGRAPHIE.

Nombre de références : 228

Abo T. (1994) *Hybrid factory*, Oxford university Press, NY, USA

Aldrich H. (1979) *Organizations and Environments*, Englewood cliffs, NJ, USA

Alter N. (1993) La crise structurelle des modèles d'organisation, In *Sociologie du travail*, N°1/93, pp. 75-87

Alveström C.G. (1995) Spatial dimension of alliance and other strategic maneuver In *The industrial enterprise and it's environment : Spatial perspective*, Malecki E.J., Oinas P., Conti S., Ed. Avebury, Adlershot, GB

Aoki M. (1988) *Informations, incentives and bargaining in the Japanese economy*, Cambridge university Press, USA

Archier G. (1987) Quelques principes de management dans la mise en place de maillages, *Journées d'études « Maillages »*, Novembre 1987, AFCERQ

Archier G. Sérieyx H. (1984) *L'entreprise du troisième type*, Seuil, Pairs

Ardoino J (1989) D'une ambiguïté propre à la recherche-action, aux confusions entretenues par les pratiques d'intervention ; *Pratique de formation – Analyses* n°18, pp. 3-4

Argyris C. et Schön D.A. (1978) *Organizational Learning : A theory of action prospective*, Reading, MA, USA

Argyris C. (1990) *Overcoming organizational defenses*, Boston, MA, USA

Axelrod R. (1984) *The evolution of cooperation*, New York, USA

Aydalot P. (1986) *Milieux innovateurs en Europe*, GREMI, Neuchâtel, CH

Bachelard G. (1968) *La formation de l'esprit scientifique, contribution à une psychanalyse de la connaissance objective*, Ed. J. Vrin, Paris

Bagnasco A. (1990) *La construzione soziale del mercato, Studi sullo sviluppo della piccolo impresa in Italia*, Il mulino, Bologna, I

Bagnasco A., Sabel C.(1994), *P.M.E. et développement économique en Europe*, La découverte, Paris

Bakis H. (1993) *Les réseaux et leurs enjeux sociaux*, PUF, Paris

Barbant C., Chanut p. (1989) Les réseaux créateurs de richesses, In *Gérer et comprendre*, Annales des mines, Juin 1989, Paris

Barre P. (1997) *La notion de « District Industriel » : Une mise en perspective de la literature* ; Working Paper.

Becattini G. (1987) *Mercato e forze locali : Il distretto industriale*, il mulino, bologna, I

Becattini G. (1991) *Le district industriel : Milieu créatif*, Espaces et société, Paris

Becattini G., Pyke F., Sengenberger W. (1990) *Industrial districts and Inter-firm cooperation in Italy*, International institute for Labour studies, Genève, CH

Benko G.(1995), Les théories du développement local, *Sciences humaines*, n°8, 36-40

Benko G., Liepitz A. (1992) *Les régions qui gagnent*, PUF, Paris

Benson J. (1975) The interorganizational network as a political economy, *Administrative science quarterly*, Vol. 20 #2, pp229-249

Benz A. (1994) *Kooperative Verwaltung : Funktionen, Voraussetzungen und Folgen*, Baden-Baden, D

Bernier M. (1996) *Le programme Itel du groupe Danone : Implication territoriale dans l'économie locale*, CREAN

Berry M., Bouchikhi H., Kimberly J. (1993) Le management ne peut-il donc pas être français ? *In Revue Française de Gestion*, N°92, Janvier-février 93

Blackaby F. (1978) *De-industrialisation*, Heinemann, London, GB

Bosworth B., Rosenfeld S. (1993) *Significant others : exploring the potential of manufacturing networks*, the Aspen Institute, Aspen, CO, USA

Boudia S. (1997) Au cœur d'un réseau de compétences : L'étude de la radioactivité est une entreprise à composantes multiples, *Recherche* N°300 pp 82-86, Paris

Bourgeteau F. (1995) *A la recherche de l'excellence territoriale : Méthodologie générale d'implantation d'une dynamique territoriale par la qualité*, Ecoles des mines, Nancy

Brenet P. (1998) Les sociétés de reconversion des groupes : Des réseaux pour le développement local., In *Actes des XIVèmes Journées nationales des IAE* ; Tome 3 ; Presses Académiques de l'Ouest, Nantes

Brun R.(1985) Approche systémique, industrie et Région, *revue d'économie régionale et urbaine*, 1, pp.119-126

Brusco S. (1982) The emilian model : productive decentralisation and social integration In : *Cambridge Journal of economics*, number 6

Burt R. (1980a) A structural Theory of interlocking corporate directorates. In *social Networks*,1, pp 415-435

Burt R. (1980b) Cooperative corporate actor networks : a reconsideration of interlocking directorates involving American manufacturing, In *Administrative science Quarterly*, 25, pp. 557-582

Burt R., Minor M.J. (1983) Applied Network analysis, Bervely Hills, CA,USA

Bùtera F. (1990), *La métamorphose de l'organisation: du château au réseau*, Franco Angeli libri, Milan et Editions d'Organisation, Paris

Buxmann P, König W, Von Westarp F. (1998) *Vernetzung als Wettbewerbsfaktor am Beispiel der Region Rhein-Main*, WIWI, Frankfurt am Main

Cestre G., et Xardel D. (1993), *Marketing et réseaux d'entreprises*, PUF, Paris

CNPF (1998) Demain, la réussite, Exigences, diversité et pérennité de la réussite des entreprise, In *Rapport préparatoire de la commission progrès des entreprises du CNPF* pp. 22-25, CNPF, Paris

Cochoy F. (1999) Le choix du jambon emballé en grande surface ou l'économie du packaging, In *Le journal de l'Ecole de Paris du management*, n°15 Janvier Février, Paris

Coase R. (1937) *The nature of the firm*, réédité en 1987 sous le titre « La nature de la firme » Ed. Economica. Paris

Cole R. (1994) Different quality paradigms and their implication for organisational learning, In Aoki M. and Dore R. (ed.) *The Japanese Firm: Sources of Competitive strength*, Oxford University press, Oxford

Coleman H.J.Jr, Miles R., Snow C.(1992) Managing 21st century network organization, In *Organizational Dynamics*, Winter 1992, pp.5-20

Collectif (1996) *Réseaux d'entreprises et développement local*, O.C.D.E., Paris

Collectif (1997) *Economie de la connaissance et organisations : entreprises, territoires, réseaux*, L'Harmattan, Paris

Collectif (1997) *Les grandes entreprises et le développement local*, La documentation française, Paris

Collectif (1999) Les systèmes productifs locaux : des modes spécifiques de développement économique territorial en France ; *Actes du colloque SPL de la DATAR* ; 21/6/1999 ; Toulouse-Labège

Colletis G., Courlet C. Pecqueur B. (1990) *Les systèmes industriels localisés en Europe*, IREPD, Grenoble

Conti S. (1995) Four paradigms of the enterprise system In *The industrial enterprise and it's environment : Spatial perspective*, Malecki E.J., Oinas P., Conti S., Ed. Avebury, Adlershot, GB

Cook K.S. (1977) Exchange and power in networks of interorganizational relations, In *Sociological Quaterly*, n°18, pp. 62-82

Cooke P., Morgan K. (1990) Learning through networking, *In Regional industrial research report*, N°5, University of Wales, Cardiff, GB

Courlet C., Garofoli G. (1995) *Districts industriels, systèmes productifs localisés et développement*, colloque ASRDLF, Toulouse

Courlet C., Soulage B. (1994) *Industrie, territoire et politique publiques*, L'Harmattan, Paris

Crepin D. (1997) La matrice de management de la performance, In *Qualitique*, N°92, pp15-18

Dahl R.A. (1957) The concept of power, In *Behavioural Science*, 2, pp 201-215

Dahl R.A. (1958) Critique of the ruling elite model, In American *Political Science Review*, 52, pp. 463-469

Dahl R.A. (1961) *Who governs ? Democracy and power in an American city* , New Haven

Dankbaar B. (1991) *Research and technological management in enterprises: Issues for community policy*, Commission Européenne, Bruxelles, B

Daviet S., Barbier M. (sous la direction de) (1990) *Le bassin houiller lorrain et son espace frontalier : L'évolution d'une région en voie de reconversion,* Thèse de doctorat, Aix-Marseille 2

De Rosnay J. (1975) *Le macroscope*, Seuil, Paris

De Rosnay J. (1995) *L'homme symbiotique, Regards sur le troisième millénaire,* Seuil, Paris

Debra C. et Leronas C. (1996) Réseau et hypogroupes : émergence de stratégies organisationnelles en petites entreprises, *13èmes Journées Nationales des IAE* , Vol 2 pp. 352-367

Decoster E. et Matteaccioli A. (1991) Impact des réseaux d'innovation sur les milieux locaux : Le rôle des réseaux de sociétés de conseil et des centres de recherche en Ile de France In Milieux innovateurs et réseaux d'innovation, *Revue D'Economie Régionale et Urbaine*, N°3-4 pp.343-374

Delignon M., Guernet A., Jeager M.., Jankeliowitch E. Carvoyeur L.S. (1985) *Evolution de l'influence des entreprises nationalisées lorraines sur l'activité industrielle régionale*, EREPI-LASARE, Université de Nancy 2

Dematteis G., Conti S. (1995) Enterprises, systems and networks : The challenge of complexity In *The industrial enterprise and it's environment : Spatial perspective*, Malecki E.J., Oinas P., Conti S., Ed. Avebury, Adlershot, GB

Desreumaux A. (1996) Nouvelles formes d'organisation et évolution de l'entreprise in *Revue Française de Gestion*, janvier février 1996

Dommergues P. (1996) *Le concept d'excellence territoriale, sept remarques, une définition*, Journées de la Qualité, MFQ Lorraine, 29/11/1996

Dore R. (1983) Goodwill and the spirit of market capitalism, In *British journal of sociology*, Vol 34, N°4, pp. 459-482

Durand J.P (1991) Italie : spécialisation flexible et dépassement du fordisme, In *revue d'économie industrielle*, N°58, 4ème Trimestre 1991

Durkheim E. (1988) *Les règles de la méthode sociologique*, Flammarion, Paris

Durkheim E.(1985) *Les formes élémentaires de la vie religieuse*, PUF, Paris

Feaver P.D. (1998) La guerre de l'information, In *sociétal*, N°18, pp.17-22, Paris

Filion L.-J. (1991) *Visions et relation : Clefs du succès de l'entrepreneur*, Les Editions de l'entrepreneurs, Québec, CND

Filser M. (1996) Vers une consommation plus affective. *in Revue Française de Gestion* n°110, Sept-Oct. 1996

Fischer G.N. (1997) *Psychologie de l'environnement social*, 2ème édition mise à jour, ed. Dunod , Paris

Fourcade C. (1987) *Industries et régions*, Economica, Paris

Forsé M. (2000) Les relations sociales comme ressources ; *Sciences Humaines* ; N° 104 ; Avril 2000 ; pp.34-37

Franchi M. (1995) *Crescita ed. evoluzione organizzativa* Ediesse, Roma, I

Freeman C. , Soete L. (1990) *New explorations in the economics and technical changes*, Pinter Publisher, London GB

Galaskiewicz J. (1985) Interorganizational relations, *Annual Review of Sociology*, Vol.11, pp281-304

Galaskiewicz J. (1979a) The structure of community interorganizational networks, *In Social Forces*, 57, pp. 1346-1364

Galaskiewicz J. (1979b) *Exchange networks and community politics*, Beverly Hills, CA, USA

Gillespie D., Perr R. (1975) The influence of an organizational environment on interorganizational relations, *The American journal of economics and sociology*, Vol.34 n°1, pp29-42

Glazer N. (1997) *We are all multiculturalist now*, Harvard University Press, MA, USA

Goshal S. et Bartlett C.-A. (1988) *The multinational corporation as a network : perspectives from interorganizational theory.* INSEAD, 33 p.

Grandori A. (1987) *Perspectives on organization theory*, Cambridge, MA, USA

Grandori A., Soda G. (1995) Inter firm networks : Antecedents, mechanisms and forms In *Organization studies*, Vol 16 N°2, pp 183-214

Granovetter M. (1973) The strength of the weak ties In *American journal of sociology*, 78-6 pp1360-1380

Granovetter M. (1985) Economic action and social structure : The problem of embeddedness In *American journal of sociology* #91, pp481-510

Haby R (1965) *Les houillères du bassin de lorraine et leur région*, SABRI, Paris

Hakansson H. (1987) *Industrial technological development : A network approach*, London

Hakansson H. (1989) *Corporate technological behaviour – Co-operation and networks*, London, GB

Hamilton I. (1995) The Dynamics of business, the business environment, In *The industrial enterprise and it's environment*: Spatial perspective, Malecki E.J., Oinas P., Conti S., Ed. Avebury, Adlershot, GB

Hannoun M., Guerrier G. (1996), De la sous-traitance au partenariat, une approche nouvelle des relations interentreprises, *Revue du SESSI Ministère de l'industrie*, n°65

Hinterhuber H.H., Lewin B.M. (1994) Strategic networks – The organization of the future *In Long range planning*, Vol. 27 N°3, pp 43-53

Hugon M.-A., Seibel C. (1988) *Recherches impliquées, recherches action : Le cas de l'éducation*, De Boeck, Paris

Husson J.-P., Perez Y.-A.(1993), *Nouvelle donne sur l'échiquier industriel européen*, Coll. Dynamiques d'entreprises, L'Harmattan, Paris

Huxley A. (1996) *Point Counter Point*, Dakley Archive Press, USA

Jacob R. , Julien P.A., Ramond L. (1996) Un modèle d'entreprise-réseau : concepts, technologies et expériences, *2ème CIMRE*, Lausanne, 1996, 19 p.

Jarillo J.C. (1993) *Strategic Networks*, Butterworth Heinemann, London, GB

Johanson J. et al. (1994) *Internalization, relationship and networks*, Uppsala, S

Johanson J., Mattson L.-G. (1991) Interorganizational relations in industrial systems : a network approach compared with the transaction-cost approch. In Thompson G., Frances J., Levacic F. Markets, *hierarchies and networks/ the coordination of social life*, London, pp 256-264

Juffé M. (1995) *Les fondements du lien social*, PUF, Paris

Julien P.-A. (1995) Economic theory, entrepreneurship and new economic dynamics In *The industrial enterprise and it's environment : Spatial perspective*, Malecki E.J., Oinas P., Conti S., Ed. Avebury, Adlershot, GB

Kervern G.-Y. (1993) *La culture réseau*, ESKA, Paris

Knoke D. (1994) Political Networks : The structural perspective, In Structural analysis in *Social Sciences*, 4, Cambridge university Press, reprinted Edition

Knoke D. (1994) *Political Networks: The structural perspective*, Cambridge University Press, MA, USA

Knoke D. (1988) Incentives in collective action organizations In *American sociological review* #53, pp311-329

Knoke D. (1990) *Organizing for collective action : The political economies of associations (social institutions and social change),* Aldine DeGruyter, USA

Knoke D., Kuklinski J.H. (1982) *Network analysis* , Beverly hills, CA, USA

Koenig G. (1993) Production de la connaissance et constitution des pratiques organisationnelles », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°9, novembre 1993, pp. 4-17

Koenig G. (1994) L'apprentissage organisationnel : Repérage des lieux ; *Revue Française de Gestion n°97* ; pp. 76-83

Koike K. (1988) *Understanding industrial relations in modern Japan*, St Martin's Press, NY, USA

Kraatz M.-S. et Zajac E.-J. (1996) Exploring the limits of the new institutionalism : The causes and consequences of illegimate organizational change In *American sociological review*, Vol. 61 #5 pp. 812-836

Krebs M., Rock R. (1994) Unternehmensnetzwerke, eine intermediäre oder eigenständige Organisationsform In *management Interorganisationaler Netzwerke* pp.322-345, Opladen, Wiesbaden, D

Lappassade G (1989) Recherche-action externe et recherche-action interne ; *Pratiques de formation-analyses* n°18, pp.17-41

Laumann E.O., Pappi F.U. (1976) *Networks of collective action : A perspective on community influence systems*, New York, NY USA

Lazzega E. (1995) Analyses de réseaux et structures relationnelles, *Revue Française de sociologie*, Vol 36, N°4, pp. 787-797

Leborgne D. Liepitz A. (1991) Idées fausses et questions ouvertes sur l'après fordisme In *Espace et société*, Nos 66/67.

Lecoq B. (1991) Organisation industrielle, organisation territoriale : une approche intégrée fondée sur le concept de réseau, In milieux innovateurs et réseaux d'innovation, *Revue D'Economie Régionale et Urbaine*, N°3-4 pp.321-341

Le Duff et al. (1999) *Encyclopédie de la gestion et du management* ; Dalloz ;Paris

Leveque B. (1995) *Repenser l'économie pour contrer l'exclusion sociale : de l'utopie à la nécessité*, Cahier de recherche #9502, CRISES, Uquam Montréal

Leveque B. et al.(1996) *Systèmes locaux de production: Réflexion-synthèse sur les nouvelles modalités de développement régional/local*, Cahier de recherche #9601, CRISES, Uqam, Montréal

Lewin K. (1972) *Psychologie dynamique : Les relations humaines* ; Ed. PUF, Paris

Lewin K. (1997) Resolving Social Conflicts: And, Field Theory. *in Social Science ; American Psychological* USA

Leonard D, Straus S. (1997) Putting your compagny's whole brain to work in *Harvard Business Review*, 7/1/1997, # 97407

Lipnach J., Stamps J. (1994) *The age of the network : organizing principles for th 21st Century*, John Wiley &Sons, NY, USA

Lugnier J.-P.(1995), *Moselle-Est un territoire en devenir*, Ceppra Université Paris XII

Lundvall B.A. (1992) *National systems of innovation : Towards a Theory of innovation and interactive learning*, Pinter, Londres

Mabileau A. (1994) *Le système local en France*, Montchretien, Coll. Clefs, Paris

Mack M. (1997) *Co-Evolution Dynamique créatrice : Libérer les richesses de l'intelligence partagée*, Village Mondial, Paris

Maillard P. (1997) Modélisation systémique de la démarche qualité en conception, *6ème Assises Nationales de la Recherche en Qualité*, IRDQ.

Maillat D., Perrin J.C. (1992) *Entreprises innovatrices et développement territorial*, GREMI, EDES, Neuchâtel, CH

Malecki E.J., Oinas P., Conti S., (1995) *The industrial enterprise and it's environment : Spatial perspective*, Ed. Avebury, Adlershot, GB

Marshall A. (1962) *Principles of economics*, 8ème édition, MacMillan, London GB

Miles R., Snow C. Organizations : New concepts for new forms, *In Californian management Review*, Vol. 28 N°3, pp 62-73

Mintzberg H. (1984) *Le manager au quotidien*, Editions d'organisation, Paris

MISCT (1998) Les réseaux d'entreprises, Ministère de l'Industrie, du Commerce , de la Science et de la Technologie du Québec, MISCT, Montréal.

Mizruchi M.-S., Galaskiewicz J. (1993) Networks of interorganizational relations, *Sociological methods & research*, Vol. 22 #1, pp.46-70

Mizruchi M.-S., Han S.-K., Dordick G.-A., Lazzega E. (1995) Flux de ressources et réseaux interorganisationnels In analyses de réseaux et de structures relationnelles, *Revue française de sociologie*, Vol 36, N°4, pp. 655-684

Morath F. (1995) Interorganisationale Netzwerke, *Management Forschung und Praxis* Vol. 15 N°4, Konstanz, D

Morgan K. (1996) L'apprentissage par l'interaction : Réseaux d'entreprise et services d'appui aux entreprises In *Réseaux d'entreprises et développement local*, O.C.D.E., Paris. pp. 59-74

Murray R. (1991) *Local spaces: Europe and the new regionalism;* Centre for local economic strategies, Manchester, GB

Nalebuff B.et Brandenburger A.(1996) *La Co-opétion*, Village Mondial, Paris

Nemeti F., Pfister M. (1994) *Aspects de la compétitivité de l'industrie microtechnique suisse*, EDES, Neuchâtel, CH

Nolan R.L., Pollock A., Ware J. (1988) Creating the 21st century organization, *In Stage by stage*, Vol 8 #4 pp.1-11

Nolan R.L., Pollock A., Ware J. (1989) Toward the design of network organizations *In Stage by stage*, Vol. 9 #1 pp.1-12

Nonaka I. (2000) L'entreprise créatrice de savoir *in HBR-Le knowledge management*, pp. 35-64, Editions d'organisation *Traduit* de l'article de la *Harvard Business Review* #91608 par Eileen Tyack Lignot

Oberlé D. (1999) Vivre ensemble : Le groupe en psychologie sociale In Sciences Humaines n°94 ; pp 20-25.

Olier J.-P. (1997) Comment mettre des chercheurs près de leur marché ? , *Journal de l'école de Paris du Management*, n°6, Sept-Oct 1997, Paris

Oliver C. (1994) Determinants of interorganizational Relationships : Integration and future directions In *Academy of management review*, Vol. 15 N°2, pp241-265

Ott F. (1999) *La société industrielle de Mulhouse 1826-1876 ; Ses hommes, son action , ses réseaux*, Thèse de doctorat, EHESS, Paris

Paturel R. et Barriol N. (1999) Les PME et la qualité : diffuser l'innovation en gestion grâce à une démarche collective, *Revue Française de Gestion*, N°122, Janvier-Février 1999, pp.61-71

Pecqueur B. (1989) *Le développement local : Mode ou modèle ?*, Syros, Paris

Pecqueur B. et Al.(1996) *Dynamiques territoriales et mutations économiques*, L'Harmattan, Paris

Perrat J. (1992) Stratégies territoriales des firmes transnationales et autonomie du développement local et régional ; *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*, N°5, pp. 795-817

Pfeffer J., Salancik G.-R. (1978) The design and the management of externally controled organizations In Pugh, D.S. *Organization theory*, London.

Phlips L. (1993) Parallélisme de comportement et pratiques concertées, In *Revue d'économie industrielle*, N°63, pp. 25-44, 1er trimestre 1993

Piaget J. (1992) *Le Structuralisme*, Coll. Que sais-je ? n°1311, Ed. PUF

Pilotti L. (1989) Le nuove forme delle organizzazioni : Dall'impresa struturra all'impresa rete In *Studi Organizzativi*, N°3-4 Vol. 20, pp 67-117

Polanyi K. (1980) *The great transformation*, Beacon Press, USA

Porter M. (1989) *Choix stratégique et concurrence*, Economica, Paris

Porter M. (1998), Localisation et compétitivité, *Sociétal*, n°19, 47-50

Power M. (1997) *The audit society : rituals of verification*, oxford University Press, NY, USA

Préfecture de Région Lorraine (1996) *Le SIDES, Schéma Intégré de Développement Economique et Social (Moselle-Est)*, Préfecture de Région, Metz

Putnam R. (1993) The prosperous community : Social capital and public life, In *The American prospect*, N°13, pp.35-42

Putnam R., Leonardi R., Nanetti R. (1993) *Making democracy works*, Princeton university Press, MA, USA

Pyke F. Sengenberger W. (1992) *Industrial districts and local economic regeneration*, International institute for Labour studies, Genève, CH

Quinn R.E., Cameron K.S. (1983) Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness : Some preliminary evidence In *Management science*, January 1983, pp.33-51

Raux J.F. et al. (1995) L'Excellence territoriale, In *Les cahiers du management*, N°2 , 100 p. , Institut du management EDF, Paris

Raveyre M.-F. , Saglio J. Les systèmes industriels localisés : Eléments pour une analyse sociologique des ensembles de PME industriels, In *Sociologie du Travail*, 2, pp.157-176

Richardson G.B. (1998) *The Economics of Imperfect Knowledge: Collected Papers of G.B. Richardson (Economists of the Twentieth Century);* Edward Elgar Publishing.

Ring P.-S.,et Van De Ven A.-H,(1994). Developpmental processes of Cooperative interorganizational relationships, *Academy of management review*, Vol. 19, n°1, 90-118

Riot P. et al. (1992) *Les dirigeants de PME/PMI et le management stratégique, Les enseignements d'un ensemble d'actions expérimentales* ; Etudes, Ministère de l'Industrie et du Commerce Extérieur, DARPMI

Riveline C. (1997) Le retour des tribus, In *Sociétal*, N°9, Juin 1997 , pp 39-44

Romano J.(1995), *La modernisation des P.M.E. L'expert, Le patron, le politique ;* PUF, Paris

Rouban L. (1998) *La fin des technocrates ?*, Presses de sciences po, Paris

Rowe F. , Veltz P. (1992) *Entreprises et territoires en réseaux*, Presses de l'Ecole nationale des ponts et chaussées. Paris

Sabel C. (1994) Learning by monitoring: the institutions of economic development, In *Handbook of economic sociology*, pp. 137-165, Princeton-Sage, NJ, USA

Sabel C. et Piore M. (1989) *Les chemins de la prospérité: De la production de masse à la spécialisation souple*, Coll. Mutations, Hachette, Paris

Sainfort F., Carayon P. (1997) *Management total de la qualité dans le secteur public*, Institut du management EDF, Paris

Sayer A. (1989) Postfordism in question In *International Journal of urban and regional research*, Vol.13 N°4, pp.666-695

Scott J. (1991) Networks of corporate power: A comparative assessment; In *Annual review of sociology*, 17, pp181-203

Sérieyx H.(1993) *Le Big-Bang des organisations*, Calmann-Lévy, Paris

Serres M. (1993) Une pédagogie de la fraternité, In *Revue Autrement « Ainsi change l'école : l'éternel chantier des novateurs»*, Autrement, série Mutations, N° 136, pp. 155-160

Sforzi F. (1994) the Tuscan model : An interpretation in light of recent trends, In *Regional development in a modern European economy : The case of Tuscany*, pp86-115, Pinter, London, GB

Shiba S. (1989) Quality knows no bounds In *Look Japan*, May 1989, pp.30-31

Shiba S. (1992) *Outils pédagogiques pour le management de la qualité totale*, MFQ, Paris

Shiba S., Graham A., et Walden D.(1996), *Les 4 révolutions du Total Quality Management*, , Dunod, Paris

Storper M. et Scott. A-J. (1992) *Pathways to Industrialization and Regional Development*, Routledge, USA

Sydow J. (1992) *Strategische Netzwerke: Evolution und Organisation*, Opladen, Wiesbaden, D

Sydow J. et Windeler A. (1994) *Management Interorganisationaler Netzwerke : Vertrauen, Kontrolle und Informationstechnik*, Opladen, Wiesbaden, D

Teece D.J. (1998) *Economic performance and the theory of the firm (Economists of the twenties century)*, Edward Elgar Publisher, NY, USA

Teece D.J., Carroll G.R (1998) *Firms, markets and hierarchies : The transaction costs economics perspectives*, Oxford university Press, MA, USA

Thiétart R.-A. (1991) L*a stratégie d'entreprise*, Mc Graw Hill, Paris

Thiétart R.-A. et al. (1999) *Méthodes de recherche en management*, Dunod, Paris

Thietart R.-A., Marmonnier L. (1988) L'histoire, un outil de gestion ? In *Revue française de Gestion*, Septembre octobre 1988

Torres O. et al. (1998) *PME, de nouvelles approches*, Dunod, Paris

Trigilia C. Bagnasco A. (1988) *La construction sociale du marché : Le défi de la troisième Italie*, Ed. ENS Cachan, Cachan

Turk H. (1970) Inter-organizational networks in urban society: initial perspective and comparative research, *American Sociological Review*, #35. February 1970, pp. 1-19

Urban S. Vendemini S. (1994) *Alliances stratégiques coopérations européennes*, De Boeck Wesmael

Van de Ven A.H, Walker G. (1984) The dynamics of interorganizational coordination, In *Administrative science Quarterly*, N°29, pp 598-621

Veblen T. (1919) *The place of science in modern civilization and other essays*

Veltz P. (1990) *Nouveaux modèles d'organisation de la production et tendances de l'économie territoriale, La dynamique spatiale de l'économie contemporaine*, Editions de l'Espace Européen, Paris

Veltz P. (1992) Hiérarchies et réseaux dans l'organisation de la production et du territoire In *Les régions qui gagnent*, Benko G., Liepitz A., PUF, Paris

Very P. (1993) Les stratégies industrielles du développement de l'entreprise ; *Revue Française de Gestion*, n°95 septembre-octobre 1993, p.5-13.

Vieillot A. (1998), *Les stratégies de réseaux : les leçons de l'histoire*, ESA, Lille

Von Bertalanffy L. (1993) *Théorie générale des systèmes* ; Dunod ; Paris

Weil T. (1997) Quand les éléphants apprennent à danser avec des puces : Comment les entreprises construisent des réseaux dans la Silicon Valley : In *Le Journal de l'école de Paris du management*, n°5, pp.17-23

Wheatley M. (1992) *Leadership and the new science*, Berret-koehler, San Francisco, CA, USA

Whetten D. A., Boje D. (1981) Effects of organizational strategies and contextual constraints on centrality attributions of influence in Interorganizational networks, *Administrative science quarterly,* Vol. 26 N° 3, pp. 378- 395

White H.C. (1981) Where do markets come from ?, In *American Journal of sociology* , N°87, pp.517-547

White H.C. (1993) Markets, Networks and Control In Linberg S., Schreuder H. , *Interdisciplinary prospectives on organizational studies*, Pergamon Press, Oxford, pp.223-239

Wiener N. (1965) *Cybernetics or control and communication in the animal*, MIT Press, Boston, USA

Wilkof M.-V., Brown D.-W., Selsk J.(1995) When the stories are different : the influence of corporate culture mismatches on interorganizational relations, *journal of applied behavioural science* Vol. 31, #3, pp.373-388

Williamson O.-E.(1975), *Markets and hierarchies : Analysis and antitrust implications*, New-York, USA

Williamson O.-E.(1981), Economics of organization : the transaction cost approach In *American journal of sociology*, #87, pp 548-577

Williamson O.-E.(1985), Comparative economic organisation : The analysis of discrete structural alternatives , In *administrative science quarterly* #36, pp 269-296

Williamson O.-E.(1996), *Economic Organization firms, markets and policy control*, New-York University Press, New-York

Wolf C. (1992) *Markets or governments*, MIT press, Cambridge, MA, USA

Womack J.-P. (1990) *The machine that changed the world : The story of lean production*, Rawson Associates, NY, USA

Zagnoli P. (1993) *Percorsi di diversificazioni del distretti industriali, il casa di Prato*, Giapichelli, Torino. I

Zajak E., Olsen C. (1993) From transaction cost to transactional value analysis : Implications for the study of interorganizational strategies : In *Journal of management studies*, N°30, pp. 130-146

Zarifian P., Veltz P. (1993) Vers de nouveaux modèles d'organisation ?, In *Sociologie du travail*, N°1/93, pp.3-25

Zoual H. et al. (1998) *La socio-économique des territoires, expériences et théories*, L'Harmattan, Paris

REVUE DE PRESSE

CdF Actualités : Mineurs de France (1996) Présentation du plan d'entreprise, N°101, Décembre 1996, pp. 9-12, Rueil-Malmaison

CdF Actualités : Mineurs de France (1997) L'avenir des hommes passe par la réussite de nos projets de développement industriel, N°112, Décembre 1997, pp. 1-3, Rueil-Malmaison

Challenges (1998) Cercles et réseaux d'influence, Supplément, Juin 1998

Courrier Economique (1999) Moselle Est : l'axe du réseau ; Septembre 1999

CQ en direct (1987) Grands prix de la qualité totale 1987, N°3, 20/06/1987, AFCERQ

Décision Environnement (1998) Main dans la main contre les DIB ; Avril 1998

Défis (1997) Les grands groupes aident les PME, Mars 1997, pp.48-52

Dernières Nouvelles d'alsace (1999) Les labos s'accréditent ; 15 avril 1999

Dernières Nouvelles d'alsace (2000) Qualité et compétitivité ; Edition Moselle ; 8 janvier 2000

Economie Lorraine (1997) Zone d'emploi du bassin Houiller, N°170- décembre 97, 26 pages, INSEE Lorraine

Enjeux (1992) Les clés de la compétitivité : partenariat et réseaux d'entreprises, N°130, Décembre 1992, pp. 43-45, AFNOR

Enjeux (1993) Le partenariat à visages multiples, N°133, pp.37-65, Avril 1993, AFNOR

Enjeux (1997) Aider les PME/PMI, N°172, pp.36-61, Mars 1997

Entreprise & Carrières (1997) Développer sa sous-culture, N° 392, du 17 au 23/06/1997, p. 8

Entreprise & Carrières (1998) Un ingénieur qualité à temps partagé, N°414/415, 16/12/1997 au 5/1/1998, p. 4

Est Républicain (1997) La qualité au cœur de la zone industrielle, 2/03/1997

Historia (1996) Le charbon : Une histoire d'hommes ; Hors Série n°9610 ; H 98 pages ; Editions Tallandier

Industries (1997) Citroën Super force Bretagne fête ses dix ans, N°30, (9/97), p.10

L'essentiel du management (1996) Ford demande à tous ces fournisseurs de se regrouper, Janvier 1996, pp.38-39

L'essentiel du management (1996) Quelle organisation choisir pour mieux innover ? , pp. 114-120, Avril 1996 ; D'après Teece D.J. et Chesbrough H.W. dans Harvard Business Review January/ February 1996
L'Express (1997) L'Italie sans horreur, N°2384, du 13 mars 1997, p. 34
L'Usine Nouvelle (1996) Les réseaux d'influence de l'industrie, N°2541, 21/03/1996, pp. 8-36
L'Usine Nouvelle (1997) Lorraine le retour des grands projets, Hors Série , Juin 1997, pp 03-111
L'Usine Nouvelle (1998) Marque partagée pour la promotion, N°2639, , 30/4/1998 p. 42
L'Usine Nouvelle (1999) Un réseau pour décrocher la norme ISO 18000 n°2693 ; 24 juin 1999 ; p.71
La Tribune (1997) Lorraine : Des PME étendent leur réseau pour gérer les déchets ; 14 février 1997
La Tribune (1997) Le centre-ouest Bretagne mobilisé pour le développement local, p.24, 9/12/1997
Le courrier de l'environnement (1997) Réseau Environnement fédère les énergies, 9/9/1997, p.5
Le Monde (1998) La France veut acclimater les districts industriels à l'italienne ; Jean MENANTEAU ; 5 décembre 1998 p.13
Le Monde (2000) Brèves de comptoir dans la zone industrielle ; 4 Avril 2000
Le Monde diplomatique (1995) Regards sur l'apartheid américain, Février 1995 p.3
Le Nouvel Observateur (1997) Les aventuriers de la croissance, du 3 au 9/7/1997, pp.56-60
Le Républicain Lorrain (1994) Les professionnels de la formation décident de tenir un seul langage, p.3, 5/03/1994
Le Républicain Lorrain (1994) Formation Professionnelle continue au service des besoins de PME-PMI, 16/03/1994
Le Républicain Lorrain (1994) Un trophée environnement pour les pompes GRUNDFOS de Longeville, 22/06/1994
Le Républicain Lorrain (1994) Euro Espace Initiatives et Compétitivité rencontre les élus, 1/07/1994
Le Républicain Lorrain (1994) L'AFPA et les entreprises misent sur la qualité, 31/7/1994
Le Républicain Lorrain (1995) Jouer la solidarité interentreprises, p.12, 8/01/1995
Le Républicain Lorrain (1995) Bernard Moreira (Stryrpac), Pour des entrepreneurs citoyens de leur région, 19/01/1995, p.2
Le Républicain Lorrain (1996) François Grosdidier : « Ne pas tout attendre des investisseurs extérieurs », 30/01/1996, p.21
Le Républicain Lorrain (1996) Un professionnel mis à disposition des entreprises ; Editions Forbach ; 21 juin 1996
Le Républicain Lorrain (1996) Première rencontre avec les PME du Pays de Bitche ; Edition de Sarreguemines ; 13 octobre 1996
Le Républicain Lorrain (1997) La lorraine veut initier cent PME-PMI à l'export, 22/03/1997
Le Républicain Lorrain (1997) Partenaires Superforce : partager les savoir-faire, 23/03/1997
Le Républicain Lorrain (1997) Environnement : un tableau de bord pour mieux lire la Lorraine 26/03/1997
Le Républicain Lorrain (1997) Huit laboratoires unissent leurs forces, , 12/7/1997, p.3
Le Républicain Lorrain (1997) La certification ISO 9002 pour Est-industries, 31/8/1997, p.11
Le Républicain Lorrain (1998) Deux entreprises de Moselle-Est honorées, 03/01/1998
Le Républicain Lorrain (1998) Le bassin houiller sur le qui-vive, 23/1/1998, p.19
Le Républicain Lorrain (1998) Cérémonie au château de Hombourg, 11/02/1998

Le Républicain Lorrain (1998) Les chefs d'entreprises débattent des capacités machines, 6/03/1998
Le Républicain Lorrain (1998) Mobilisation pour la qualité dans l'automobile, 7/05/1998
Le Républicain Lorrain (1998) Les entreprises s'unissent pour mieux innover, 5/06/1998
Le Républicain Lorrain (1998) Création d'une maison de l'environnement à Faulquemont, 25/10/1998
Le Républicain Lorrain (1998) Le parc industriel peut décrocher une certification environnemental, 25/10/1998
Le Républicain Lorrain (1998) Roto-Franck : vers une certification ISO 14001, 04/11/1998
Le Républicain Lorrain (1998) Trois entreprises pour qui l'environnement est une priorité, 6/11/98
Le Républicain Lorrain (1998) Le réseau environnement crée une base de données Edition Saint-Avold ; 7 novembre 1998, p.5
Le Républicain Lorrain (1998) Le réseau environnement crée une banque de donnée, 9/11/1998
Le Républicain Lorrain (1998) Des entreprises récompensées pour la sauvegarde de l'environnement, 16/11/1998
Le Républicain Lorrain (1998) Le chantier de la réindustrialisation est loin d'être terminé, 28/12/1998, p.3
Le Républicain Lorrain (1999) Marc Vigneron nouveau président ; Page Moselle-Est ; 8 janvier 1999
Le Républicain Lorrain (1999) La gestion collective des déchets industriels en bonne voie ; Edition Saint-Avold ; 17 mars 1999 ; p.6
Le Républicain Lorrain (1999) Deux laboratoires de l'Est ont l'accréditation COFRAC Edition Sarreguemines ; 21 mars 1999
Le Républicain Lorrain (1999) La gestion des déchets banals au centre des préoccupations des entreprises ; Edition Sarreguemines ; 10 avril 1999
Le Républicain Lorrain (1999) Sept sous-traitants unis pour conquérir les marchés ; 30 juin 1999 ; p. 33
Le Républicain Lorrain (1999) Un vaste terrain d'échange ; Edition Saint-Avold ; 30 juin 1999
Le Républicain Lorrain (2000) Delphi décroche la norme ISO 18000 ; Edition Sarreguemines ; 13 juillet 2000
Les Echos (1999) District industriels italiens : Une crise permanente ; Jacques HUBERT-RODIER ; 21 septembre 1999 ; p. 54
Les Echos (2000) Favoriser la mise en réseaux des PME, un atout pour l'emploi ; Hervé Azoulay ; 11 janvier 2000
Management France (1996) Management en réseau, quand le concept devient réalité, N° 98, , Décembre 1996, pp. 2-3
Ressources Technologiques (1998) Comment les entreprises américaines de haute technologie reviennent sur le devant de la scène (03/06/98) , d'après un article de West J. , Havard University Press
Rue des entrepreneurs (1997) Tour de la France qui bouge, produit par Adès D., Dambert D., 1ère Diffusion le 6/9/1997 France Inter, 46', Archives INA Radio France, Paris
Rue des entrepreneurs (1997b) La Lorraine, produit par Adès D., Dambert D., 1ère Diffusion le 25/11/1997 France Inter, 44', Archives INA Radio France, Paris